

Marianne Urpalainen

SOSIAALINEN PÄÄOMA TYÖNANTAJAN HOUKUTTELEVUUSTEKIJÄNÄ

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Syyskuu 2019

TIIVISTELMÄ

URPALAINEN, MARIANNE: Sosiaalinen pääoma työnantajan houkuttelevuustekijänä

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Sosiaalipsykologia

Syyskuu 2019

Tämän kvantitatiivisen tutkielman tavoitteena oli selvittää, kuinka organisaatiossa oleva sosiaalinen pääoma houkuttelee organisaation ulkopuolisia ihmisiä työnhakutilanteessa suhteessa palkkaan ja työsuhte-etuihin. Toisena tavoitteena oli esimerkkiorganisaation avulla selvittää, minkälaiset tekijät ennustavat sitä, että työntekijällä ylipäättään on mielikuva organisaation sosiaalisesta pääomasta. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation sosiaaliset ominaisuudet merkitsevät työntekijöille jopa enemmän kuin työstä saatava taloudellinen korvaus. Työnhakijoita houkuttelevia työnantajan piirteitä on tärkeää tutkia, sillä erityisesti aloilla, joilla kärsitään osaajapulasta, työnantajan on pystyttävä näyttäytymään houkuttelevalta vaihtoehdolta muiden työnantajien rinnalla. Jos osaavia työntekijöitä ei saada rekrytoitua, organisaation liiketoimintaa on vaikeaa ylläpitää ja kasvattaa.

Olen kerännyt tutkimuksen aineiston rekrytointimessuilta. Tein sähköisen kyselylomakkeen itse hyödyntäen valmista mittaria, jota on aiemmin käytetty useissa muissa tutkimuksissa mittaamaan organisaation houkuttelevuutta. Kyselyyn vastasi yhteensä 225 Y-sukupolveen (1980–2000-luvulla syntyneet) kuuluvaa työntekijää. Suuri osa kyselyyn vastaajista oli suurissa kaupungissa asuvia opiskelijoita ja työnhakijoita. Noin puolet työnhakijoista etsi töitä ohjelmistotalta.

Analysoin aineistoa kuvailevien menetelmien, merkitsevyystestien sekä logistisen regressioanalyysin avulla. Tutkimuksen ensimmäisen tavoitteen osalta selitettävänä muuttujina olivat työnantajan houkuttelevuustekijät rakenteellinen ja kognitiivinen sosiaalinen pääoma sekä työnantajan tarjoamat taloudelliset edut. Rakenteellisella sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tutkimuksessa organisaation sosiaalisia verkostoja ja niiden toimivuutta. Kognitiivisella sosiaalisella pääomalla puolestaan tarkoitetaan yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Taloudellisiin etuihin kuuluivat palkka ja työsuhte-edut. Selittävinä muuttujina olivat taustamuuttujat sukupuoli, ikä, työnhakutilanne, korkein tutkinto ja ala, jolta työnhakija etsi töitä. Tutkimuksen toisen tavoitteen osalta selitettävänä muuttujana oli se, oliko vastaajalla mielikuvaa esimerkkiorganisaation sosiaalisesta pääomasta vai ei. Selittävinä muuttujina olivat erilaiset työnantajatietoutta ennustavat tekijät, kuten onko vastaaja hakenut aiemmin yritykseen töihin ja mistä lähteistä hän on kuullut yrityksestä aiemmin.

Tutkimuksen tuloksena oli, että sekä rakenteellinen että sosiaalinen pääoma houkuttelevat työnhakijoita enemmän kuin taloudelliset edut. Korkeakoulututkinnon suorittaneet pitivät molempia sosiaalisen pääoman muotoja tärkeämpinä kuin aiemmin kouluttautuneet. Lisäksi naisille rakenteellinen sosiaalinen pääoma työnhakutilanteessa oli tärkeämpää kuin miehille. Tulokset osoittivat myös, että mielikuvaa organisaation sosiaalisesta pääomasta on vaikeaa muodostaa, vaikka organisaatio olisikin työnhakijalle tuttu entuudestaan. Mielikuvan olemassaoloa ennustivat tutkimuksen mukaan se, että työntekijä oli kuullut yrityksestä tutultaan, se, että työntekijä oli aiemmin hakenut yritykseen töihin ja se, että työntekijä oli lukenut yrityksen nettisivuja.

Avainsanat: työnantajamielikuva, työnantajan houkuttelevuus, työnantajatietous, sosiaalinen pääoma

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

URPALAINEN, MARIANNE: Social capital as a dimension of attractiveness

Master's Thesis

Tampere University

Social psychology

September 2019

This quantitative master's thesis studies how important social capital of organization is when a job seeker is considering potential employer compared to salary and employee benefits. Another aim of this study is to discover what kind of factors predict that a job seeker has an employer image of the social capital of the organization, using an example organization. Previous studies show that job seekers are as, or even more interested in social attributes of the organization than economic benefits. It's important to investigate attributes of organizations that interests job seekers, as in many fields, employers have a lack of competent employees. Hence, the employer needs to seem attractive compared to other employers. If an employer can't recruit competent employees, it's difficult to develop or enhance business activities.

I have collected the survey data myself. The survey was created by utilizing a measurement scale that is used widely to measure employer attractiveness. 225 persons that were members of generation Y (born in 1908–2000) answered survey. Most of the respondents were students and job seekers who were living in big cities. Half of respondents were applying job in software field.

I analyzed the data with descriptive methods, significance tests and logistic regression analysis. In the first part of the study three dimensions of employer attractiveness are used as the dependent variables. They are structural social capital, cognitive social capital and economic employee benefits. Structural social capital represents organizational networks and their function. Cognitive social capital refers to sense of community and solidarity. The independent variables are demographic variables: sex, age, degree of education, job searching situation and a field where a person is looking for a job. In the second part of the study the dependent variable whether the respondent has an employer image concerning the social capital of the example organization. Dependent variables are factors that predict employer knowledge, for example have the respondent applied for a job from the organization and how the respondent has heard about the organization.

The results show that both structural and cognitive social capital attractive respondents more than economic employee benefits. Both forms of social capital were more important for graduates than for those who weren't graduated. Structural social capital was more important for women than men. The results indicate also that it's difficult to form an image about social capital of organization although the organization is familiar for the respondent in advance. The respondent has the image more likely if respondent had looked for a job from the organization before, if respondent had heard about the organization from respondent's acquaintances, or if respondent had visited organization's website.

Keywords: employer branding, employer attractiveness, employer knowledge, social capital

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
2. Työnantajamielikuva ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet	4
2.1 Työnantajatietous	5
2.2 Työnantajabrändäys.....	9
2.3 Työnantajan houkuttelevuus	12
3. Sosiaalinen pääoma	17
3.1 Sosiaalinen pääoma käsitteenä.....	17
3.2 Sosiaalinen pääoma organisaatioissa	21
3.3 Sosiaalisen pääoman mittaaminen	25
4. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit.....	28
5. Tutkimuksen toteuttaminen	30
5.1 Aineisto	30
5.2 Mittarit	32
5.2.1 Työnantajan houkuttelevuustekijöiden mittaaminen	32
5.2.2 Työnantajamielikuvien olemassaolon mittaaminen.....	35
5.2.3 Työnantajatietouden mittaaminen.....	35
5.2.4 Taustamuuttujat	36
5.3 Menetelmät.....	36
5.4 Tutkimuksen eettisyys.....	41
6. Tulokset.....	42
6.1 Alustavat tarkastelut	42
6.2 Työnantajan houkuttelevuustekijöiden tärkeys	47
6.2.1 Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitesti	48
6.2.2 Mann-Whitney U-testi	49
6.3 Mielikuvat yrityksen sosiaalisesta pääomasta	51
6.3.1 Ristiintaulukointi ja χ^2 -testi	51
6.3.2 Logistinen regressioanalyysi	52
7. Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi	56
7.1 Sosiaalinen pääoma työnantajan houkuttelevuustekijänä.....	56
7.2 Mielikuvat organisaation sosiaalisesta pääomasta	59
7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	61
7.4 Lopuksi	66
Lähteet	70
Liitteet	80

Kuviot

Kuvio 1. Työnantajatietouden malli (Cable & Turban 2001, 122)	6
Kuvio 2. Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505)	12
Kuvio 3. Oletettu faktorirakenne.....	34
Kuvio 4. Muuttujan <i>mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta</i> muodostaminen.....	35
Kuvio 5. Työnantajan houkuttelevuustekijät, selitettävien muuttujien jakaumat. N = 224.	46
Kuvio 6. Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitesti. Rakenteellinen sosiaalinen pääoma ja taloudelliset edut. $p < 0,001$	48
Kuvio 7. Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitesti. Kognitiivinen sosiaalinen pääoma ja taloudelliset edut. $p < 0,001$	48

Taulukot

Taulukko 1. Työnantajan houkuttelevuustekijöiden tutkimiseen liittyvien taustamuuttujien frekvenssit.....	43
Taulukko 2. Työnantajatietouden tutkimiseen liittyvien taustamuuttujien frekvenssit.	44
Taulukko 3. Eksploraatiivinen faktorianalyysi työnantajan houkuttelevuustekijöille. Faktorilataukset, ominaisarvot ja kommunaliteetit. ¹	45
Taulukko 4. Vastaajaryhmien järjestyssijojen keskiarvot houkuttelevuustekijöiden tärkeydessä...47	
Taulukko 5. Mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta, selitettävän muuttujan jakauma.	47
Taulukko 6. Mann-Whitneyn U-testi houkuttelevuustekijöille, p-arvot.	50
Taulukko 7. Mielikuva sosiaalisesta pääomasta (on osannut vastata tai ei ole osannut vastata) ristiintaulukoituna seitsemän selittävän muuttujan kanssa. N = 114.	52
Taulukko 8. Eri tekijöiden yhteys työnantajamielikuvan olemassaoloon (0 = ei mielikuvaa, 1 = on mielikuva) ¹	53
Taulukko 9. Tiedon lähteiden määrän yhteys työnantajamielikuvan olemassaoloon (0 = ei mielikuvaa, 1 = on mielikuva) ¹	54

1. Johdanto

Osaajapulasta on kasvanut viime vuosina ilmiö, josta yhä useampi organisaatio kärsii ympäri maailmaa. Monien organisaatioiden edustajat kokevat, että päteviä työntekijöitä on vaikeaa löytää ja saada palkatuksi. Samaan aikaan työntekijöiden vaatimukset ja odotukset työnantajaa kohtaan ovat kasvaneet ja muuttuneet. Rekrytointitutkimuksessa on alettu puhua yhä useammin työntekijöiden houkuttelemisesta organisaatioon. (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001; Barber 1998; Collins & Stevens 2002; Sommer, Heidenreich & Handrich 2016; Berthon, Ewing & Hah 2005.) Vielä muutama vuosikymmen sitten työntekijöitä houkuteltiin töihin pääasiassa organisaation instrumentaalisilla ominaisuuksilla, kuten palkalla, työsuhde-eduilla ja ammatillisilla kehittymismahdollisuuksilla. Viime vuosina on kuitenkin huomattu, että yrityksen symboliset piirteet, joihin lukeutuvat esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja sosiaalinen pääoma, kiinnostavat työntekijöitä vähintään yhtä paljon kuin organisaation instrumentaaliset edut. Työnantajat, jotka hyödyntävät monipuolisia rekrytointimenetelmiä ja jotka tuovat rekrytointiviestinnässään esiin erilaisia organisaation piirteitä ja ominaisuuksia, pystyvät vastaamaan osaajapulaaan parhaiten. (Lievens & Highhouse 2003; Lievens 2007; Collins & Stevens 2002; Kashive & Khanna 2017.)

Tässä kvantitatiivisessa tutkielmassa tarkastelen sitä, kuinka organisaatiossa oleva sosiaalinen pääoma houkuttelee Y-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä (syntyneet vuosina 1980–2000) suhteessa palkkaan ja työsuhde-etuihin. Lisäksi tarkoitukseni on selvittää, mitkä tekijät ennustavat sitä, että työnhakijalla ylipäänsä on mielikuva organisaatiossa olevasta sosiaalisesta pääomasta. Organisaatiossa olevalla sosiaalisella pääomalla tarkoitan tutkimuksessani verkoston rakenteita (rakenteellinen sosiaalinen pääoma) ja yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä (kognitiivinen sosiaalinen pääoma). Sosiaaliset suhteet ovat iso osa organisaatiossa olevaa sosiaalista pääomaa (Adler & Kwon 2002, 23; Ruuskanen 2001, 1–3; Simpura 2002, 201), ja ne luovat pohjan sosiaalisen pääoman molemmille muodoille.

Sosiaalinen pääoma työnantajan houkuttelevuustekijänä on perusteltu tutkimuskohde, koska työpaikalla olevat sosiaaliset suhteet ovat suomalaisille yksi merkityksellisimmistä ansiotyön piirteistä (Haavisto 2010, 33–35). Elinkeinoelämän valtuuskunnan (Haavisto 2010) tekemän kyselytutkimuksen mukaan lähes yhdeksälle kymmenestä suomalaisesta työntekijästä ansiotyö merkitsee hyviä ihmissuhteita ainakin jossain määrin. Erityisesti Y-sukupolveen kuuluvat suomalaiset arvostavat työelämässä hyviä sosiaalisia suhteita, ja ne motivoivat nuoria työntekoon jopa enemmän kuin työstä saatava rahallinen korvaus (Kultalahti & Viitala 2014).

Osaajapula on ongelmallinen ilmiö sen vuoksi, että pätevien työntekijöiden puute voi estää organisaatioiden liiketoiminnan kasvun ja kehityksen (Michaels ym. 2001). Sen sijaan pätevät ja alansa parhaat työntekijät tuovat organisaatioihin ihmispääomaa, joka luo yrityksille kilpailukykyä muihin yrityksiin nähden (Barrow & Mosley 2005; Backhaus & Tikoo 2004, 501; Valvisto 2005). Aloilla, joilla on osaajapulaa, pätevien työntekijöiden rekrytoiminen ei kuitenkaan ole helppoa. Motivoituneita ja päteviä alan osaajia on olemassa vain rajallinen määrä, ja samaan aikaan muut yritykset ovat kiinnostuneita näistä samoista osaajista. On alettu puhua ”kykyjen sodasta” (war for talents), jota käydään globaalisti erityisesti tekniikan ja myynnin aloilla (Michaels ym. 2001; Chapman ym. 2005). TE-toimiston vuonna 2019 julkaiseman ammattibarometrin mukaan Suomessa osaajapulaa on tekniikan ja myynnin alojen lisäksi palvelu-, terveys- ja sosiaalialoilla. Kova pula useista eri ammattilaisista kuten siivoojista, lääkäreistä ja rakennustyöntekijöistä osoittaa, että Suomessa osaajapulasta kärsitään monilla eri aloilla.

Kykyjen sodan voittamiseksi organisaatiot ovat alkaneet kehittää erilaisia rekrytointikeinoja ja -strategioita (Michaels ym. 2001; Rynes & Cable 2003). Tässä tutkielmassa käsiteltävät työnantajamielikuva, työnantajan houkuttelevuus ja työnantajatietous ovat konsepteja, jotka on nähty yritysten keinoina pärjätä kykyjen sodassa (Backhaus & Tikoo 2004; Barrow & Mosley 2005; Cable & Turban 2001). Mitä parempia mielikuvia työnhakijoilla on organisaatiosta työnantajana, sitä parempia osaajia organisaatio pystyy itselleen hankkimaan. (Backhaus & Tikoo 2004; Collins & Han 2004.) Positiivisten mielikuvien synnyttäminen potentiaalisten työntekijöiden kohderyhmässä ei kuitenkaan yksistään riitä kykyjen sodassa selviytymiseen. Työnantajien on myös näyttäydyttävä muita työnantajia houkuttelevammalta vaihtoehdolta. Houkutteleva työnantaja herättää työnhakijoissa positiivia mielikuvia, mutta sen lisäksi se saa työnhakijan tuntemaan, että työsuhte kyseessä olevassa organisaatiossa täyttää työnhakijan sen hetkiset tarpeet paremmin kuin työskentely missään muussa organisaatiossa. Jotta organisaatio onnistuu olemaan houkutteleva, sen on vastattava niihin tarpeisiin, joita potentiaalisilla työntekijöillä on työtä ja työnantajaa kohtaan. (Berthon, Ewing & Hah 2005; Backhaus & Tikoo 2004, 506.)

Työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen liittyy läheisesti keskusteluun työelämän muutoksesta, jota Suomessa on käyty aktiivisesti 2010-luvulla. Työelämää pitkään hallinnut suurten ikäluokkien sukupolvi on siirtynyt työelämästä pois ja nuorempi Y-sukupolvi on siirtynyt tilalle. Työelämän sukupolven vaihdos on tuonut merkittäviä muutoksia työelämään, koska sen myötä monet työelämän käytännöistä ja säännöistä ovat muuttuneet. (Järvensivu 2010; Vesterinen & Suutarinen 2011.) Lisäksi nuori sukupolvi arvostaa työssä eri asioita kuin edeltävät sukupolvet

(Haavisto 2010; Kultalahti & Viitala 2014), minkä vuoksi työnantajat joutuvat miettimään uudelleen sitä, kuinka työsuhde heidän yrityksessään näyttää nuoresta osaajasta houkuttelevalta vaihtoehdolta. Hyvä työpaikka ei tarkoita nykyään samaa kuin kymmenen vuotta sitten (Järvensivu & Piirainen 2012).

Tutkimukseni on toteutettu ohjelmistoalan kontekstissa, koska erityisesti tällä alalla yritykset kokevat kärsivänsä osaajapulasta Suomessa ja ulkomailla (ks. esim. Helsingin Sanomat 17.5.2017; Yle 15.6.2018; Tekniikka & Talous 28.6.2018). Ammattibarometrin (TE-toimisto 2019) mukaan missään Suomessa ohjelmistoalan työnhakijoita ei ole liikaa suhteessa avointen työpaikkojen määrään. Elinkeinoelämän valtuuskunnan analyysissä (2018) todetaan, että ohjelmistoalalle tarvittaisiin heti 7 000–9 000 uutta työntekijää. Vuonna 2025 alan osaajia voidaan tarvita lisää jopa 25 000–40 000. Myös tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset TIVIA ry:n (2018) tutkimuksen mukaan Suomeen tarvittaisiin heti 9 000 uutta ohjelmistoammattilaista ja tarve kasvaa jatkuvasti. Ohjelmistoala sopii tutkimukseni kontekstiksi senkin kannalta, että monet alan yritykset näyttävät rakentavan työnantajamielikuvaa ja hyvää työpaikkaa innovatiivisesti. Ohjelmistoalan yritykset ovat nousseet monissa hyviä työpaikkoja mittaavissa kyselyissä kärkisijoille (ks. Great Place to Work 2018; Universum 2018).

Tutkielmaan liittyvä kvantitatiivinen tutkimus on tehty yhteistyössä keskisuuren suomalaisen ohjelmistoalan yrityksen kanssa. Yhteistyöyritys on tehnyt pitkäjänteistä työtä näkyvyyden ja työnantajamielikuvan parantamiseksi, mutta siitä huolimatta he kokevat, että osaavaa työvoimaa on vaikeaa löytää. Yhteistyöorganisaation edustajien mukaan yritykseen ”voitaisiin heti palkata useampi koodari”, jos sopivia teknologioita hallitsevia osaajia löytyisi. Olen kerännyt tutkimukseen tarvittavan aineiston itse, ja yhteistyöorganisaatiosta on ollut paljon apua aineiston keräämisessä sekä tutkimuksen ideoinnissa.

Seuraavissa luvuissa esitän tutkimuksen taustaksi teoriaa ja aiempia tutkimustuloksia työnantajamielikuvaan, työnantajan houkuttelevuuteen ja sosiaaliseen pääomaan liittyen. Tämän jälkeen luvussa neljä esittelen tutkimuskysymykset ja hypoteesit. Luvussa viisi kuvaan tutkimuksen aineistoa, tutkimuksen toteuttamista ja käytettyjä menetelmiä, ja luvussa kuusi on esitelty tutkimuksen tulokset. Lopuksi luvussa seitsemän esitän johtopäätökset sekä arvioin tutkimuksen onnistumista. Toivon, että tutkimuksen tulokset antavat ideoita osaajapulasta kärsiville yrityksille työntekijöiden rekrytoimiseen. Parhaimmillaan alan yritysten aktiivinen, näkyvä ja positiivinen rekrytointiviestintä voi houkutella alalle lisää osaajia.

2. Työnantajamielikuva ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet

Työnantajamielikuvasta puhuttaessa voidaan käyttää suomen kielessä erilaisia käsitteitä, muun muassa työnantajamielikuvaa, työnantajainetta tai työnantajabrändiä. Käsitteitä käytetään usein rinnakkain, eikä niillä ole vakiintunutta käyttötapaa suomalaisessa akateemisessa tutkimuksessa. Käsitteillä on kuitenkin pieniä merkityseroja, joita tulen käsittelemään tämän luvun aikana. Yksinkertaisimmillaan niillä kaikilla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka ihmisillä on organisaatiosta työnantajana. Termi ”työnantajamielikuva” on tutkielmani kannalta keskeisin, sillä se antaa mielekkäimmän lähtökohdan tarkastella ilmiötä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta.

Työnantajamielikuva voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla viitataan siihen, minkälainen käsitys organisaation henkilöstöllä on työnantajastaan. Ulkoisella työnantajamielikuvalla viitataan puolestaan siihen, millaisena työnantajana muut sidosryhmät, kuten työnhakijat, asiakkaat tai sijoittajat, näkevät yrityksen. (Pollitt 2007, 12–13; Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.) Työnantajamielikuva muodostuu organisaation ulkopuolisille ihmisille useiden eri lähteiden kautta, kun taas organisaation työntekijöille mielikuva muodostuu pitkälti omien kokemusten pohjalta (Valvisto 2005, 23–24; Edwards 2010, 7). Tässä tutkielmassa keskityn ulkoiseen työnantajamielikuvaan, koska tutkimukseni koskee ennen kaikkea sitä, mitkä tekijät ennustavat työnantajamielikuvien syntyä ja olemassaoloa potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa.

Käsite työnantajamielikuva on saanut alkunsa Tim Amblerin ja Simon Barrow’n artikkelista *The employer brand*, joka julkaistiin vuonna 1996 (Ewing, Pitt & Bussy 2002, 11). Käsite nousi heti suosioon työnantajien ja ammatinharjoittajien keskuudessa mutta tieteellinen tutkimus aiheesta oli vielä hyvin vähäistä ennen 2000-luvun alkua (Backhaus & Tikoo 2004, 501–502, Kucherov & Zavyalova 2012, 88). Kiinnostus työnantajamielikuvan tutkimiseen lisääntyi maailmalla pikkuhiljaa 2000-luvun aikana, ja ensimmäinen teos aiheesta (Barrow Simon & Mosley Richard: *Bringing the Best of Brand Management to People at Work*) julkaistiin vuonna 2005 (Lubecka 2013, 8). Nykyään työnantajamielikuvaan liittyvää akateemista tutkimusta tehdään maailmalla paljon. Sen sijaan Suomessa aiheesta on tehty lähinnä kaupallisia ja gradutasoisia tutkimuksia, jotka ovat usein yhteen yritykseen liittyviä case-tutkimuksia. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen työnantajamielikuvaa tarkemmin siihen läheisesti liittyvien käsitteiden työnantajatietouden, työnantajabrändäyksen ja työnantajan houkuttelevuuden avulla.

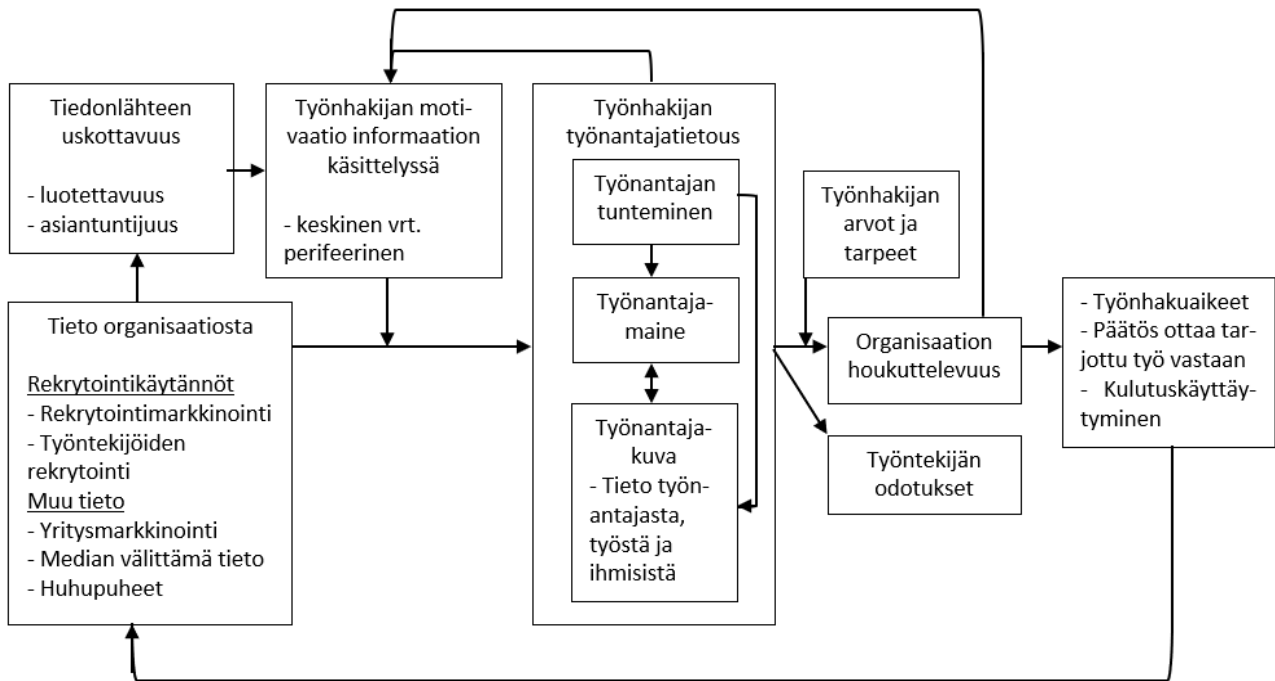
2.1 Työnantajatietous

Daniel Cable ja Daniel Turban (2001) kuvaavat työnantajamielikuvien muodostumista *työnantajatietouden* (employer knowledge) mallin avulla. Malli mukailee sosiaalipsykologisia teorioita tiedon merkityksestä ihmisen käyttäytymisessä, minkä vuoksi se sopii hyvin tutkimukseni teoreettiseksi viitekehikseksi. Tunnetuin malli informaation käsittelyn vaikutuksesta asenteisiin lienee Pettyn ja Cacioppon (1986) ELM-malli (elaboration likelihood model), johon myös Cablen ja Turbanin malli työnantajatietoudesta perustuu. ELM-mallissa oletetaan, että viestin vastaanottaja tulkitsee viestin omien ennakkokäsitystensä kautta. Vastaanottajan ennakkokäsitykset, motivaatio ja kyvyt tulkita viestiä vaikuttavat siihen, minkälainen vaikutus viestillä on asenteiden muuttumiseen. Cable ja Turban tuovat ELM-mallin perusajatuksen rekrytoinnin kentälle ja erityisesti siihen kontekstiin, jossa organisaatiot kilpailevat osaavista työntekijöistä. Cablen ja Turbanin mukaan organisaatioiden tavoitteena rekrytoinnin aikana on vaikuttaa työnhakijoiden työnantajatietouteen eli asenteisiin työnantajasta niin, että mahdollisimman moni osaava työnhakija haluaisi hakea heille töihin (Cable & Turban 2001, 133).

Cable ja Turban (2001, 123) määrittelevät työnantajatietouden työnhakijoiden muistikuviksi ja assosiaatioiksi, joita he liittävät tiettyyn työnantajaan. Se, mitä työnhakija tietää tai ei tiedä yrityksestä, vaikuttaa siihen, kuinka hän arvioi yritystä työnantajana ja kuinka hän toimii silloin, kun yritys rekrytoi uusia työntekijöitä (esimerkiksi hakeeko työnhakija avoimena olevaa työpaikkaa, osallistuuko yrityksen järjestämiin info-tilaisuuksiin, ottaako tarjotun paikan vastaan...). Useat tutkijat yhtyvät Cablen ja Turbanin näkemyksiin tuomalla esiin tutkimustuloksia ja teorialalleja, joissa tieto työnantajasta vaikuttaa siihen, minkälaisia mielikuvia työnantajasta muodostuu, mikä edelleen on yhteydessä työnhakuaikeisiin (esim. Gatewood, Gowan & Lautenschlager 1993; Collins & Stevens 2002; Backhaus & Tikoo 2004; Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013). Collinsin ja Stevensin (2002) havainnon mukaan kaikenlaiset rekrytointitoimet, kuten potentiaalisten työnhakijaryhmien sponsorointi ja työpaikkojen markkinointi, vaikuttavat työnhakijan mielikuviin yrityksestä ja työstä. Nämä mielikuvat ovat epäsuorasti yhteydessä työnhakijan aikomuksiin ja päätöksiin tulevissa rekrytointiprosesseissa. Baum ja Kabst (2013, 176) toteavat, että työnhakijoilla on harvoin selkeää kokonaiskuvaa potentiaalisesta työnantajastaan, jolloin työnhakijat muodostavat näkemyksensä työnantajasta ennemmin mielikuvien kuin todellisten faktojen perusteella.

Cable ja Turban (2001, 122–123) kuvaavat työnantajatietoutta dynaamisena prosessina (kuva 1), jossa työnhakijan tieto yrityksestä muodostuu useiden eri lähteiden kautta (ks.

myös Valvisto 2005, 23). Tiedon lähteitä voivat olla esimerkiksi työpaikkailmoitukset ja huhupuheet. Työnhakijan omaksuma tieto yrityksestä voi muuttua jatkuvasti sen mukaan, mitä tietoa työnhakija ottaa vastaan yrityksestä. Kun työnhakija saa yrityksestä tietoa, esimerkiksi kun hän näkee yritystä mainostavan tekstin, hänen aiemmat kokemuksensa ja mielikuvat yritykseen liittyen aktivoituvat. Työnhakija reagoi uuteen lukemaansa tai kuulemaansa tietoon näiden aiempien mielikuvien pohjalta.



Kuvio 1. Työnantajatietouden malli (Cable & Turban 2001, 122)

Silloin, kun työnhakija on kykenevä ja motivoitunut käsittelemään tietoa työnantajasta, tiedonkäsittelyn reittiä kutsutaan keskeiseksi. Tällöin työnhakija käsittelee saamaansa tietoa työnantajasta aktiivisesti ja perusteellisesti. Silloin, kun työnhakija käsittelee saamaansa tietoa pinnallisesti, esimerkiksi jos hänellä ei ole motivaatiota tai riittävästi lähtötietoja käsitellä sanomaa kunnolla, kyseessä on perifeerinen käsittelyreitti. Erot keskeisen ja perifeerisen tiedonkäsittelyn välillä on tärkeää tunnistaa, koska se, kumman reitin kautta työnhakija käsittelee tietoa yrityksestä, vaikuttaa siihen, mitä hän ajattelee organisaatiosta työnantajana. (Cable & Turban 2001, 133–134.)

Kun lähde, josta työnhakija lukee tai kuulee yrityksestä, koetaan luotettavaksi, työnhakija käsittelee tietoa todennäköisemmin keskeisen käsittelyreitillä. Tällöin työnhakijalle syntyy suhteellisen pysyvä mielikuva luetusta tai kuullusta aiheesta. Toisaalta jos sanoma koetaan

huonosti perustelluksi tai epäjohdonmukaiseksi, työnhakija saattaa muuttaa mielikuviaan tai kantaansa päinvastaiseen suuntaan kuin viestissä esitetty kanta. Jos työnhakija käsittelee työnantajasta saamaansa tietoa perifeerisen käsittelyreitillä kautta, hänen mielikuvansa työnantajasta voivat muuttua tilapäisesti viestissä ohjattuun suuntaan, mutta sanoman vaikutus ei ole pysyvä. (Petty & Cacioppo 1986; Cable & Turban 2001, 134–135.)

Kaikki lähteet, joista työnhakija kuulee organisaatiosta, ovat merkittäviä työnantajatietouden muodostumiselle. Toiset lähteet ovat kuitenkin toisia merkittävämpiä: Esimerkiksi työnantajan sisäiset tietolähteet, kuten rekrytointimainokset sekä yrityksessä työskentelevät työntekijät ja rekrytoijat, koetaan yleensä asiantuntevimmiksi ja luotettavimmiksi kuin ulkoiset tietolähteet (esim. media, huhupuheet ja yritysmainonta). Sen vuoksi yrityksen sisäisistä tietolähteistä saadut tiedot käsitellään useammin keskeisen käsittelyreitillä kautta kuin ulkoisista tietolähteistä saadut tiedot. Lisäksi omiin kokemuksiin perustuva tiedonsaanti (esim. työhaastattelut ja tiedotustilaisuudet) on useammin keskeisesti käsiteltyä tietoa kuin muista tietolähteistä (esim. vuosikertomukset, nettisivut ja esitteet) saatu informaatio. Tämän vuoksi sisäisillä tietolähteillä ja omiin kokemuksiin perustuvalla tiedonsaannilla on yleensä suurempi vaikutus työnhakijan työnantajatietouden muodostumiseen kuin ulkoisilla tietolähteillä. (Cable ja Turban 2001, 133, 137–139.)

Cable ja Turban (2001, 123–124) esittävät, että työnantajatietous koostuu kolmesta ulottuvuudesta. Ulottuvuuksien sisältö muovautuu sen mukaan, miten saatavilla olevaa tietoa on käsitelty. Huomionarvoista on, että ihmisillä on yleensä työnantajatietoutta tiettyä yritystä kohtaan jo ennen kuin heistä tulee työnhakijoita, koska läheskään kaikki työnhakijat eivät kuule yrityksestä ensimmäisen kerran vasta rekrytointitilanteessa (Cable & Turban 2001, 131). Työnantajatietouden kolme ulottuvuutta ovat *työnantajan tunteminen*, *työnantajamaine* ja *työnantajamielikuva*. Näiden kolmen ulottuvuuden ”sisältö” on ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka työnhakija toimii rekrytointitilanteessa. (Cable & Turban 2001, 123–124; Gatewood, Gowan & Lautenschlager 1993; Collins & Stevens 2002).

Työnantajatietouden ensimmäinen ulottuvuus, *työnantajan tunteminen*, viittaa siihen tietoisuuden tasoon, jolla työnhakija on tietoinen organisaatiosta. Tämä työnantajatietouden ulottuvuus on kahden muun ulottuvuuden edellytys: jos työnhakija ei tunne organisaatiota, hänellä ei voi olla mielikuvia organisaatiosta tai tietoa organisaation maineesta. Mitä paremmin työnhakija tuntee organisaation, sitä enemmän sisältöä kahdessa muussa ulottuvuudessa voi olla. (Cable & Turban 2001, 124–125.)

Työnantajatietouden toisella ulottuvuudella, *työnantajamaineella*, Cable ja Turban (2001, 127) tarkoittavat työnhakijan uskomuksia organisaation julkisesta arviosta suhteessa muihin organisaatioihin. Kuten luvun kaksi alussa kirjoitin, suomen kielessä työnantajamaine ja työnantajamielikuva sekoitetaan usein toisiinsa ja käsitteitä käytetään rinnakkain. Ulkomaisessa akateemisessa tutkimuksessa sen sijaan käsitteiden välille on tehty eroja (Edwards 2010). Työnantajatietouden kolmas ulottuvuus, *työnantajamielikuva* eroaa työnantajamaineesta selkeästi ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin työnantajamielikuva ei muodostu affektiivisen arvioinnin tuloksena kuten työnantajamaine. Toiseksi työnantajamaine on työnhakijan uskomus siitä, miten muut ihmiset arvioivat organisaatiota, kun taas työnantajamielikuva on työnhakijan oma mielikuva organisaatiosta, siellä työskentelevistä ihmisistä ja siellä olevista työtehtävistä. (Cable & Turban 2001, 127.) Eri tutkijat ovat jäsennelleet työnantajamielikuvan sisältöä eri tavoin ja esimerkiksi Mosleyn ja Barrow'n (2005, 150) mukaan työnantajakuva voidaan jakaa jopa kahteentoista eri ulottuvuuteen. Palaan työnantajamielikuvan eri jaotteluihin seuraavassa alaluvussa. Työnantajamielikuva ja sen muodostuminen organisaation sosiaalisen pääoman osalta ovat kvantitatiivisen analyysini toisen osan tutkimuksen kohteena.

Työnantajamielikuvasta ja työnantajamaineesta puhuttaessa on huomattava, etteivät ne ole sama asia kuin yritysmielikuva ja yritysmaine. Yritysmielikuva ja yritysmaine ovat laajempia käsitteitä, sillä työnantajamielikuva sisältyy yhtenä osana yritysmielikuvaan ja työnantajamaine sisältyy vastaavasti yhtenä osana yritysmaineeseen. Työnantajamielikuva ja yritysmielikuva eroavat toisistaan ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin työnantajamielikuva luonnehtii yritystä nimenomaan työnantajana, kun taas yritysmielikuva luonnehtii organisaatiota yrityksenä. Toisekseen työnantajamielikuvaa on tarkoituksenmukaista pyrkiä kehittämään ja luomaan sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella, kun taas yritysmielikuvalla pyritään vaikuttamaan lähinnä yrityksen ulkopuolella oleviin ihmisiin. Yritysmielikuvaa ylläpidetään siis ennen kaikkea yrityksen asiakkaita varten, kun taas työnantajamielikuvaa ylläpidetään erityisesti potentiaalisia (mutta myös nykyisiä) työntekijöitä varten. (Backhaus & Tikoo 2004, 503; Pollitt 2007, 12.)

Työnantajamaine ja työnantajamielikuva ovat molemmat niin suuria kokonaisuuksia, ettei molempien mukaan ottaminen tutkimukseeni olisi ollut järkevää. Valitsin tutkimukseni kohteeksi ensisijaisesti organisaation työnantajamielikuvan, mutta en missään vaiheessa unohda sitä, että työnantajamaineella ja työnantajamielikuvalla on yhteys toisiinsa. Samalla tavalla kuin työnhakijan työnantajamielikuva vaikuttaa maineeseen, niin myös työnantajan maine vaikuttaa työnantajamielikuvaan (Cable & Turban 2001, 130–131).

Lukuisten mielikuvatutkimusten mukaan tietynlainen työnantajamielikuva ei synny ihmisille pelkästään sattumanvaraisesti, vaan sen muodostumiseen voidaan myös systemaattisesti vaikuttaa. Esimerkiksi Robertsonin ja Khatibin tutkimus (2012) osoittaa, että niillä organisaatioilla, jotka tietoisesti kehittävät työnantajamielikuvaansa, on vahvempi ja vankempi työnantajamielikuva verrattuna niihin organisaatioihin, jotka eivät näin tee. Sama tutkimus osoitti myös, ettei strateginen työnantajamielikuvan kehittäminen aina ole välttämättömyys vahvan ja houkuttelevan työnantajamielikuvan saavuttamiselle. Muut tekijät, esimerkiksi organisaatioiden tuotteisiin tai palveluihin liittyvät mielikuvat, voivat joskus korvata strategisen työnantajamielikuvan luomisen merkityksen. (Robertson & Khatibi 2012, 40–43.) Erityisesti silloin, kun puhutaan strategisesta ja tietoisesti johdetusta työnantajamielikuvan kehittämisestä, puhutaan työnantajamielikuvan sijaan työnantajabrändistä ja työnantajabrändäyksestä (employer branding).

2.2 Työnantajabrändäys

Kristin Backhaus ja Surinder Tikoo (2004, 501) määrittelevät työnantajabrändäyksen tavoitteelliseksi, pitkän aikavälin strategiseksi toiminnaksi, jolla pyritään vaikuttamaan nykyisten työntekijöiden, mahdollisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien käsityksiin organisaatiosta työnantajana. Käsité on saanut alkunsa tuotebrändäyksestä, jossa alun perin konkreettisille tuotteille pyrittiin luomaan tunnistettava ja positiivisia mielikuvia herättävä tuotemerkki. Nykyään työnantajat hyödyntävät tätä ideaa houkutelakseen organisaatioonsa uusia työntekijöitä ja sitouttaakseen nykyiset työntekijät yritykseen paremmin. Tarkoituksena on luoda työnantajabrändi, joka luo uniikin kuvan työnantajasta niin, että se erottaa itsensä muista työnantajista. Samalla tavalla kuin yritykset brändäävät tuotteita houkutteleviksi, jotta kuluttaja valitsisi juuri heidän tuotteensa muiden joukosta, työnantajat brändäävät itseään, jotta työnhakijat valitsisivat heidät muiden työnantajien joukosta. (Backhaus & Tikoo 2004, 501–502; Collins & Stevens 2002, 4.)

Varhaisin työnantajabrändäyksen määritelmä on Tim Amblerin ja Simon Barrow'n (1996, 187–188) sanoittama, mihin edellä esitetty ajatus työnantajien keinosta erottautua kilpailijoista pohjautuu. Amblerin ja Barrow'n mukaan työnantajabrändäys tarkoittaa joukkoa *toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja*, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen ja jotka voidaan identifioida nimenomaan tämän tietyn yrityksen tarjoamiksi eduiksi. *Toiminnallisilla eduilla* Ambler ja Barrow tarkoittavat toimintoja, joiden avulla työntekijät voivat kehittää itseään tai ne ovat muutoin työntekijöille hyödyllisiä. *Taloudelliset edut* ovat puolestaan rahallisia tai materiaalisia

palkkioita. *Psykologisiin etuihin* kuuluu se, että työntekijä voi tuntea kuuluvansa johonkin ja että hänen toiminnallaan on suunta ja tarkoitus.

Amblerin ja Barrow'n määritelmä on edelleen suosiossa – joskin heidän määritelmäänsä on täydennetty monien eri tutkijoiden toimesta. Esimerkiksi Kucherov ja Zavyalova (2012) puhuvat yrityksen tarjoamien etujen sijaan yrityksen ominaisuuksista ja lisäävät työnantajabrändin malliin neljännen, *organisatoristen ominaisuuksien*, ulottuvuuden. Organisatorisilla ominaisuuksilla he tarkoittavat esimerkiksi yrityksen kansainvälisyyttä, historiaa, mainetta ja johtamistyyliä. Kucherov ja Zavyalova näkevät, että taloudelliset, psykologiset ja käytännölliset ominaisuudet liittyvät sisäiseen työnantajabrändiin, kun taas organisatoriset ominaisuudet liittyvät ulkoiseen työnantajabrändiin (Kucherov & Zavyalova 2012, 88–89).

Lievens ja Highhouse (2003, 77–81) ovat jaotelleet työnantajabrändiin liittyviä ominaisuuksia *instrumentaalsiin* ja *symbolisiin ominaisuuksiin*. Lievensin ja Highhousen mukaan instrumentaaliset ominaisuudet ovat tosiasiallisia, fyysisiä ja konkreettisia työnantajan tarjoamia etuja työntekijöilleen. Instrumentaaliset edut houkuttelevat työnhakijoita nimenomaan niiden hyödyllisyyden vuoksi. Instrumentaalisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi palkka ja työsuhte-edut sekä mahdollisuus matkustaa töissä ulkomaille. Symboliset ominaisuudet viittaavat puolestaan aineettomiin, abstrakteihin ja subjektiivisiin työnantajan etuihin. Symboliset työnantajan ominaisuudet ovat hyvin samankaltaisia kuin joilla voimme kuvailla ihmisiä. Symbolisia työnantajan piirteitä voivat olla esimerkiksi rehellisyys, innovatiivisuus, pätevyys ja vilpittömyys. Symboliset ominaisuudet tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden ylläpitää ja kehittää heidän omaa identiteettiään sekä ilmaista itseään.

Lievensin ja Highhousen (2003) mielestä symbolisten ominaisuuksien huomiointi aiemmissa tutkimuksissa työnantajamielikuvan komponenttina on laiminlyöty, vaikka symbolisilla ominaisuuksilla voi olla jopa suurempi merkitys työnantajamielikuvan muodostumisessa kuin instrumentaalisilla ominaisuuksilla. Lievens ja Highhouse kritisoivat esimerkiksi Cablen ja Turbanin työnantajatietouden mallia siitä, ettei se huomioi yrityksellä olevan symbolisia piirteitä (Lievens & Highhouse 2003, 80). Symboliset piirteet työnantajamielikuvan komponenttina on myöhemmin saanut tukea muilta tutkijoilta. Esimerkiksi Backhaus ja Tikoo (2004, 506) kirjoittavat, että yrityksen ominaisuudet kuten innovatiivisuus ja arvovalta ovat yrityksen symbolisia piirteitä, joiden avulla se voi näyttäytyä mielenkiintoisena, työnhakijoita houkuttavana yrityksenä.

Edellä esitetyissä jaotteluissa työnantajabrändin on nähty koostuvan kahdesta, kolmesta tai neljästä suuremmasta kokonaisuudesta. Yksityiskohtaisempiakin jaotteluja on tehty.

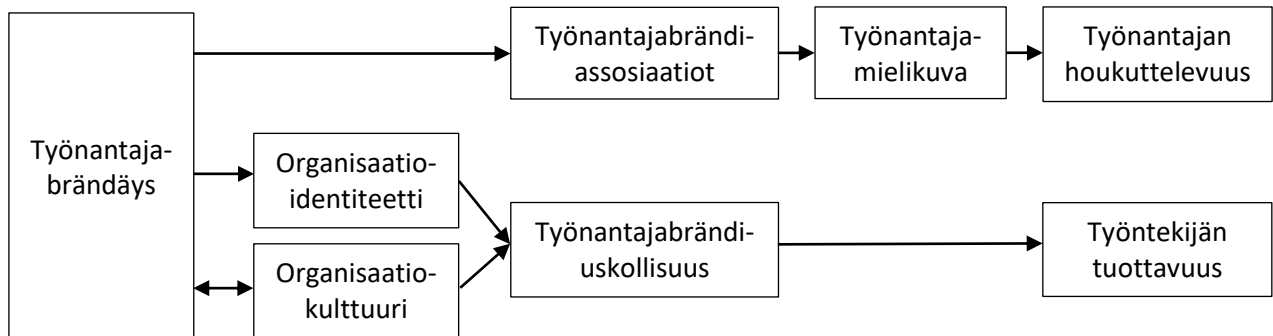
Esimerkiksi Barrow ja Mosley (2005, 150) ovat esittäneet laajan ja yksityiskohtaisen työnantajabrändin rakentumisen mallin, jossa työnantajabrändi koostuu yhteensä kahdestatoista osa-alueesta. Osa-alueet ovat rekrytointi ja perehdytys, tiimijohtaminen, suorituksen johtaminen ja arviointi, oppiminen ja kehittyminen, palkitsemisjärjestelmät, työympäristö, tukipalvelut, sisäiset mittausjärjestelmät, arvot ja kestävä kehitys, ulkoinen maine, sisäinen viestintä sekä työsuhteen päättymisen. Kuusi ensimmäistä osa-aluetta liittyvät organisaation paikallisiin käytäntöihin, kun taas kuudella viimeisellä osa-alueella on merkitystä laajemmassa organisaation kontekstissa. Osa-alueiden yksityiskohtaisella jaottelulla on helpompi päästä perille siitä, minkälainen organisaation nykyinen työnantajabrändi on ja miten sitä tulisi kehittää haluttuun suuntaan. (Barrow & Mosley 2005, 149–150.)

Kuten luvun alussa kerroin, työnantajamielikuva ja työnantajabrändäys tulivat suosituiksi käsitteiksi työnantajien keskuuteen heti ensimmäisen aiheesta kertovan artikkelin myötä. Syyksi on nähty se, että työnantajat ovat nähneet työnantajabrändäämisen tuovan yritykselle kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Työnantajabrändiään kehittämällä yritys pystyy näyttäytymään organisaation ulkopuolisille ihmisille erilaisena ja haluttavana työnantajana, minkä avulla yritys pystyy hankkimaan omille palkkalistoilleen alan parhaat osaajat. Osaajat tuovat yritykseen ihmispääomaa, jota muiden yritysten on vaikea kopioida itselleen. Jotta ihmispääoman lähde eli yrityksessä työskentelevät osaajat pysyvät organisaatiossa, työnantajan on sitoutettava nykyiset työntekijät organisaatioon. Työnantajabrändäyksen tulee näin ollen suuntautua sekä organisaation sisä- että ulkopuolelle. Hyvät työntekijät tuottavat yritykselle eniten, mutta jos he ovat lisäksi tyytyväisiä työnantajaansa, välittävät he samalla hyvää työnantajamielikuvaa yrityksen ulkopuolisille ihmisille. (Backhaus ja Tikoo 2007, 501–503; Barrow & Mosley 2005; Valvisto 2005, 24).

Tässä tutkielmassa keskityn erityisesti siihen, kuinka työnantajamielikuva välittyy organisaation ulkopuolisille ihmisille. Kiinnostukseni on ennen kaikkea siinä, kuinka paljon yrityksen sosiaalinen pääomaa kiinnostaa työnhakijoita ja mitkä tekijät ennustavat sitä, että työnhakijalla ylipäänsä on mielikuva organisaation sosiaalisesta pääomasta. Näiden aiheiden pohjaamiseksi on tarpeen esitellä vielä yksi käsite, työnantajan houkuttelevuus, joka liittyy ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseen potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa.

2.3 Työnantajan houkuttelevuus

Työnantajamielikuvaan läheisesti liittyvä käsite on *työnantajan houkuttelevuus* (employer attractiveness). Backhaus ja Tikoo (2004, 505–506) ovat hahmottaneet työnantajabrändäyksen, työnantajamielikuvan ja työnantajan houkuttelevuuden yhteyttä kuviolla (kuvio 2). Kuvion yläriivi osoittaa tulkintani mukaan työnantajabrändäyksen vaikutusta enimmäkseen yrityksen ulkopuolisiin ihmisiin ja alarivi organisaation nykyisiin työntekijöihin.



Kuvio 2. Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Työnantajamielikuva syntyy brändiassosiaatioista, jotka ovat osittain tulosta työnantajabrändäyksestä. Työnantajabrändäyksellä voidaan muokata brändiassosiaatioita ja sitä kautta työnantajamielikuvaa haluttuun suuntaan. Työnantajamielikuva puolestaan vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen (Gatewood, Gowan & Lautenschlager 1993). Työnantajan houkuttelevuutta voidaan pitää työnantajamielikuvan seurauksena. Yhteys käsitteiden välillä ei kuitenkaan ole lineaarinen. Vaikka työnhakijalla on jostakin yrityksestä erittäin positiivinen työnantajamielikuva, se ei automaattisesti tarkoita, että hän pitää yritystä houkuttelevana työnantajana. Jotta yritys on työnhakijan silmissä houkutteleva, työnhakijan tulee kokea, että yritys pystyy vastaamaan niihin tarpeisiin, joita työnhakijalla on työtä ja työnantajaa kohtaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 505–506.)

Berthon, Ewing ja Hah (2005, 156) määrittelevät työnantajan houkuttelevuuden eduiksi ja ominaisuuksiksi, jotka potentiaalinen työntekijä kokee saavansa, jos hän työskentelisi tietyssä organisaatiossa. Työnantajamielikuvan ja työnantajan houkuttelevuuden välistä yhteyttä on selitetty muun muassa yksilön ja organisaation yhteensopivuus -teorian (person-organization fit) (esim. O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991) ja sosiaalisen identiteetin teorian (social identity theory) (Tajfel & Turner 1979; Tajfel 1982) avulla. Yksilön ja organisaation yhteensopivuus -teorian näkökulmasta potentiaaliset työnhakijat vertaavat yrityksen työnantajamielikuvaa heidän omiin tarpeisiinsa, arvoihinsa ja persoonallisuuteensa. Mitä paremmin organisaatio ja yksilö sopivat

yhteen edellä esitettyjen tekijöiden kautta, sitä houkuttelevammaksi työnhakija kokee organisaation. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.)

Sosiaalisen identiteetin teorian lähtökohdista tarkasteltuna ihmisen ajatellaan haluavan kuuluvan ryhmään, joka pönkittää hänen minäkuvaansa parhaiten. Sosiaalisen identiteetin teoriassa ihmistä tarkastellaan ryhmäjäsenyyksien kautta. Teorian keskeinen oletus on, että ihmisten minäkuva muodostuu osittain ryhmäjäsenyyksien kautta ja että ihmisellä yleensä on positiivinen minäkäsitys. (ks. Tajfel & Turner 1979; Tajfel 1982.) Rekrytoinnin kontekstissa työnhakijan nähdään identifioituvan mieluummin sellaisen työnantajan brändiin, joka herättää hakijassa positiivisia mielikuvia. Toisin sanoen työnhakijaa miellyttää eniten sellaisen organisaation jäsenyys, minkä brändi lupaa työnhakijan minäkuvan kohottamista. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.)

Työnantajabrändäys vaikuttaa yrityksen nykyisiin työntekijöihin puolestaan siten, että sen avulla voidaan luoda ja vahvistaa halutunlaista organisaatiokulttuuria ja organisaatioidentiteettiä. Organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti välittävät työntekijöille sitä tunnetta, haluavatko he olla uskollisia työnantajaa ja työnantajan brändiä kohtaan. Kun työntekijä on uskollinen työnantajabrändille, hän sitoutuu organisaatioon vahvemmin ja suoriutuu työtehtävistään paremmin. (Backhaus & Tikoo 2004, 505, 508.)

Berthon (2005, 159–162) on tutkijaryhmänsä kanssa tutkinut potentiaalisten työnhakijoiden käsityksiä siitä, mitkä piirteet tekevät organisaatiosta houkuttelevan. Tutkimuksensa perusteella he ovat määritelleet viisi ulottuvuutta – tai kuten he itse ilmaisevat, viisi arvoa, joista organisaation houkuttelevuus muodostuu. Arvot ovat mielenkiintoarvo, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo, kehitysarvo ja sovellusarvo. Työnantajan mielenkiintoarvo kertoo, missä määrin työnantaja tarjoaa työntekijöilleen menestyvän, innostavan ja inspiroivan työyhteisön. Sosiaaliseen arvoon liittyy työympäristö ja suhteet organisaation muihin jäseniin. Sovellusarvolla tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuutta hyödyntää oppimaansa ja osaamistaan sekä mahdollisuutta opettaa muita. Näiden kolmen arvon, mielenkiintoarvon, sosiaalisen arvon ja sovellusarvon, voidaan katsoa kuuluvan Lievensin ja Highhousen (2003) edellisessä alaluvussa esitellyn jaottelun mukaisesti yrityksen symbolisiin piirteisiin. Taloudellinen arvo ja kehitysarvo sen sijaan kuuluvat yrityksen instrumentaalisiin piirteisiin. Taloudellinen arvo muodostuu palkasta, työsuhte-eduista ja työturvallisuudesta. Kehitysarvoon kuuluu sen sijaan se, missä määrin työnantaja pystyy tarjoamaan työntekijöilleen itseluottamuksen kasvua ja uralla etenemistä. Viitataan jatkossa näihin eri houkuttelevuuden ulottuvuuksiin termillä houkuttelevuustekijät.

Berthonin ym. houkuttelevuustekijöiden jaottelu liittyy läheisesti aiemmin esiteltyyn Amblerin ja Barrow'n työnantajabrändäyksen määritelmään. Berthonin ym. esittämät mielenkiintoarvo ja sosiaalinen arvo liittyvät läheisesti Amblerin ja Barrow'n esittämiin psykologisiin etuihin, kun taas kehittymisarvo ja sovellusarvo liittyvät toiminnallisiin etuihin. Molemmat tutkijaryhmät tunnistavat taloudelliset edut omaksi osa-alueekseen. Berthon ym. painottavat, että tieto siitä, minkälainen työnantaja työnhakijoita houkuttelee, on edellytys sille, että uusia työntekijöitä saadaan rekrytoitua ja nykyiset työntekijät pysyvät organisaatiossa. Pelkästään houkuttelevuustekijöiden tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tietoa tulee aktiivisesti hyödyntää yrityksen työnantajabrändäyksessä. (Berthon ym. 2005, 168.)

Kuten jo tiedämme, työnantajabrändäyksen tärkein päämäärä on saada organisaatio näyttämään houkuttevalta, muista työnantajista erottuvalta työnantajalta (Backhaus & Tikoo 2004; Barrow & Mosley 2005; Edwards 2010). Minkälaiset organisaation piirteet työntekijöitä sitten kiinnostavat ja houkuttelevat? Lievens ja Highhouse (2003) tutkivat pankkien houkuttelevuutta työnantajina pankkialalla työskentelystä kiinnostuneiden opiskelijoiden ja pankin työntekijöiden keskuudessa. Tutkijat huomasivat, että sekä työnantajan instrumentaalisilla että symbolisilla piirteillä on vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen. Symbolisten piirteiden vaikutus houkuttelevuudessa nähtiin kuitenkin merkityksellisempänä, koska niiden avulla työnantajat pystyivät erottautumaan toisistaan. Esimerkiksi yksi yritysten symbolisista piirteistä, innovatiivisuus, oli yhteydessä yrityksen houkuttelevuuteen ja samalla se erotti työnantajia toisistaan. Sen sijaan yrityksen instrumentaalista piirrettä, uralla etenemisen mahdollisuuksia, pidettiin houkuttelevana, mutta se ei erotellut työnantajia toisistaan. Varsinkin samalla alalla toimivien työnantajien instrumentaaliset ominaisuudet, kuten palkkaus, työsuhte-edut ja uralla etenemisen mahdollisuudet, ovat usein hyvin samankaltaisia, minkä vuoksi eron tekeminen muihin työnantajiin pelkästään niiden avulla on vaikeaa. (Lievens & Highhouse 2003, 97.)

Jotta työnantajabrändi on muista erottuva, siihen siis kannattaa sisällyttää tietoa ja mielikuvia, jotka liittyvät sekä yrityksen instrumentaaliin että symbolisiin piirteisiin. Yrityksen tarjoamista työsuhte-eduista, urakehitysmahdollisuuksista ja muista instrumentaalisista piirteistä voi olla helppoa saada tietoa yrityksen nettisivuilta, mutta tiedon saanti yrityksen symbolisiin piirteisiin liittyen on yleensä vaikeampaa. Lievens ja Highhouse (2003, 99) esittävät, että erilaisilla rekrytointia tukevilla keinoilla ja menetelmillä, kuten monipuolisella rekrytointimarkkinoinnilla, mediajulkisuudella ja huhupuheisiin vaikuttamisella, pystytään antamaan paljon erilaista tietoa organisaation ominaisuuksista, arvoista ja vastuista. Työnantajan symbolisten piirteiden esittely ja

liittäminen yrityksen työnantajabrändiin on pitkäjänteinen prosessi ja se vaatii enemmän kuin instrumentaalisten piirteiden esiin tuominen. Kun työnantajabrändäyksessä on huomioitu sekä yrityksen instrumentaaliset että symboliset piirteet, potentiaaliset työntekijät saavat organisaatiosta enemmän sitä tietoa, joka vaikuttaa heidän päätökseensä hakea töitä kyseisestä organisaatiosta (Backhaus & Tikoo 2004, 510–511; Cable & Turban 2001; Lievens & Highhouse 2003; Siverzen ym. 2013).

Berthon ym. (2005) ovat muodostaneet työnantajan houkuttelevuuden eri ulottuvuuksien avulla mittarin (Employer Attractiveness scale, lyh. EmpAt), jonka avulla työnantajan houkuttelevuutta voidaan mitata. EmpAt-mittariin pohjautuvia tutkimuksia on tehty maailmalla muutamia (esim. Sivertzen ym. 2013; Arachchige & Robertson 2011; Roy 2008; Alniacik E. & Alniacik Ü 2012) ja tulokset ovat olleet monesti toisistaan poikkeavia. Esimerkiksi Berthonin ym. (2005) tutkimuksessa australialaisia opiskelijoita houkutteli eniten työnantajan sosiaaliset ja taloudelliset ominaisuudet. Arachchigen ja Robertsonin (2011, 33) Sri Lankassa tehdyssä tutkimuksessa srilankalaisia työntekijöitä houkutteli puolestaan eniten heidän omiin mahdollisuuksiinsa liittyvät tekijät kuten työkokemuksen ja parempien työmahdollisuuksien saavuttaminen. Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin (2013) tutkimuksessa norjalaisia insinööriopiskelijoita houkutteli eniten yrityksen innovatiivisuus, mahdollisuus kehittyä ja käyttää omia taitojaan sekä kohottaa omaa itsetuntoa. Työnantajan sosiaalista ja taloudellista arvoa ei sen sijaan koettu merkittävän tärkeiksi. Eri tutkimusten tulokset osoittavat, ettei ole olemassa sellaisia työnantajan piirteitä, jotka houkuttelisivat yksiselitteisesti kaikkia kohderyhmiä. Työnantajabrändäyksessä onnistuminen vaatii siis kohderyhmän, eli yrityksen potentiaalisten työntekijöiden, tuntemista.

Suomessa työnantajabrändiä ja työnantajien houkuttelevuutta on tutkittu lähinnä kaupallisessa tarkoituksessa ja opinnäytetöissä. Esimerkiksi Mira Matilainen (2017) tutki pro gradu -tutkielmassaan sitä, minkälaista työnantajaa ohjelmistoalalla pidetään houkuttelevana ja miten työnantajabrändäykseen suhtaudutaan Suomessa. Matilainen on käyttänyt tutkimuksessaan Berthonin ym. (2005) kehittämää EmpAt-mittaristoa. Matilaisen tutkimuksessa ohjelmistokehittäjiä houkutteli kaikista eniten työympäristöön ja työilmapiiriin liittyvät tekijät sekä sen jälkeen yrityksen toimintatavat ja liiketoimintaan liittyvät piirteet. Ohjelmistokehittäjät kokivat esimerkiksi tärkeäksi, että yritys tuottaa laadukkaita ja innovatiivisia tuotteita tai palveluita. Kaikista vähiten ohjelmistokehittäjiä houkutteli omiin mahdollisuuksiin liittyvät tekijät, kuten se, että yrityksessä työskentely kasvattaa itsevarmuutta ja työpaikka yrityksessä toimii hyvänä ponnistuslautana seuraavia työpaikkoja varten. Matilaisen tutkimuksen tulokset ovat hyvin päinvastaisia kuin

esimerkiksi Arachchigen ja Robertsonin (2011) Sri Lankassa tehdyn tutkimuksen tulokset. Myös Siverzenin ym. (2013) Norjassa tehdyn tutkimuksen tulokset poikkesivat Matilaisen tuloksista huomattavasti. Matilaisen tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole Suomen kontekstissa yllättäviä, sillä muissakin tutkimuksissa on havaittu, että suomalaiset – erityisesti nuoret, arvostavat hyvää työilmapiiriä ja motivoituvat hyvistä sosiaalisista suhteista työpaikalla (esim. Haavisto 2010, 33–35; Kultalahti & Viitala 2014).

Tutkimustuloksia sosiaalisten tekijöiden merkityksestä työpaikalla on paljon, mutta niiden roolia työnantajan houkuttelevuustekijänä ei ole tutkittu Suomessa juuri ollenkaan. Sen vuoksi tässä tutkimuksessa on mielenkiintoista keskittyä siihen, miten ja minkälainen yrityksen sosiaalinen pääoma työnhakijoita houkuttelee. Olen kiinnostunut myös siitä, missä suhteessa työnantajan tarjoamat taloudelliset edut houkuttelevat työnhakijoita organisaation sosiaaliseen pääomaan verrattuna. Toiseksi tutkimuksessa on tarkoitus saada selville, mitkä tekijät ennustavat sitä, että työnhakijoilla on riittävästi työnantajatietoutta, jotta he ovat voineet muodostaa mielikuvan yrityksen sosiaalisesta pääomasta. Olen muodostanut tutkimusta varten oman mittarin, joka pohjautuu vahvasti Berthonin ym. (2005) luomaan EmpAt-mittaristoon (ks. lisää luku 5.2). Seuraavassa luvussa kerron lisää siitä, mitä sosiaalisella pääomalla ylipäänsä tarkoitetaan ja miksi se voi toimia työnhakijoita houkuttelevana työnantajan ominaisuutena.

3. Sosiaalinen pääoma

Edellisessä luvussa totesin, että hyvän työilmapiirin ja sosiaalisten suhteiden on nähty houkuttelevan ja motivoivan suomalaisia työntekijöitä. Tässä luvussa käsittelen aihetta tarkemmin. Pyrin perustelemaan, miksi työnantajan kannattaa tuoda organisaation sosiaalisia piirteitä esiin rekrytointiviestinnässään ja miksi aihe on tutkimisen arvoinen. Lähestyn organisaation sosiaalisia piirteitä teoreettisen käsitteen, sosiaalisen pääoman, kautta. Sosiaalisen pääoman käsite pystyy tarjoamaan lähtökohdan monien erilaisten sosiaalisten elementtien ja ilmiöiden tutkimiseen, minkä vuoksi se sopii myös oman tutkimukseni viitekehykseksi.

Sosiaalisen pääoman käsitteestä on tullut viime vuosikymmenien aikana suosittu monilla eri aloilla. Käsitteen nopea leviäminen eri aloille ja eri käyttötarkoituksiin on aiheuttanut sen, että käsite on saanut hyvin erilaisia ja eritasoisia merkityksiä eikä yhtä kaikenkattavaa sosiaalisen pääoman teoriaa tai määritelmää ole olemassa. (Lin, Cook & Burt 2001, vii; Fernandez & Castilla 2001, 85; Ruuskanen 2001, 4.) Tämän vuoksi luku on tarpeen aloittaa esittelemällä taustaa sosiaalisen pääoman käsitteen synnylle ja sen eri suuntauksille.

Aloitan luvun esittelemällä teoreetikot, jotka ovat keskeisimmin vaikuttaneet sosiaalisen pääoman tutkimustradition syntyyn. Heitä ovat useiden lähteiden mukaan Pierre Bourdieu, Robert D. Putnam ja James S. Coleman (ks. Portes 1998; Jokivuori 2010, 9; Ruuskanen 2001, 2). Tutkimukseni kannalta myös sosiaalisen pääoman verkostonäkökulman perustajan Mark Granovetterin ajatukset ovat esittelemisen arvoisia. Eri teoriasuuntausten esittelyn jälkeen siirryn työelämän kontekstiin. Kerron organisaatioiden sosiaalisen pääoman tutkimuksesta ja liitän aiempia tutkimustuloksia oman tutkimukseni näkökulmiin. Voiko sosiaalisen pääoman kehittäminen organisaatiossa olla yksi ratkaisu saada yritykseen enemmän osaavia työntekijöitä? Miksi organisaation sosiaalinen pääoma houkuttelee työnhakijoita?

3.1 Sosiaalinen pääoma käsitteenä

Sosiaalinen pääoma nousi 1990- ja 2000-luvun taitteessa yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen keskiöön. Käsite sai alkunsa alun perin ajatuksesta, etteivät erot yhteiskuntien hyvinvoinnissa, suorituskyyvyissä ja taloudellisissa tilanteissa selity pelkästään fyysisellä pääomalla, työvoiman määrällä ja yksittäisten ihmisten osaamisella. Myös yhteiskunnan sosiaalinen toimintaympäristö olisi otettava huomioon. 1900-luvun lopulla niin talous- kuin yhteiskuntatieteissä alettiinkin puhua taloudellisen ja inhimillisen pääoman rinnalla sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalisella pääomalla

tarkoitetaan yleensä sosiaalisten rakenteiden tiettyjä ulottuvuuksia, joita ovat esimerkiksi sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus. (Jokivuori 2005, 8; Simpura 2002, 201; Ruuskanen 2001, 1–3.) Se, mitä sosiaalisella pääomalla kulloinkin tarkalleen ottaen tarkoitetaan, riippuu siitä, kenen teoreetikon kautta sosiaaliseen pääomaan paneudutaan ja missä kontekstissa aihetta tarkastellaan.

Yksittäiset tutkijat käyttivät sosiaalisen pääoman käsitettä suunnilleen samassa kuin sen nykyisessä merkityksessä jo 1900-luvun alussa (ks. esim. Hanifan 1916). Käsite sai kuitenkin tulta siipiensä alle vasta 1970- ja 1980-lukujen taitteessa, kun Pierre Bourdieu alkoi käyttää käsitettä taloudellisen ja kulttuurisen pääoman rinnalla. Bourdieun mukaan yhteiskunnassa olemassa oleva taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma jakautuvat epätasaisesti yhteiskunnan jäsenten kesken, mikä aiheuttaa konflikteja ja epätasa-arvoa ihmisten välille. (Bourdieu 1984; Bourdieu 1986, 241–243; Ruuskanen 2001, 2.) Bourdieun mielestä sosiaalinen pääoma on ennen kaikkea yksilön toimintaresurssi, jonka avulla yksilö pääsee mukaan verkostoihin. Verkostot auttavat yksilöä edelleen muiden pääoman lajien saavuttamisessa ja lisäämisessä. (Siisiäinen 2003, 204–205, 210–211.)

Varsinaiseen suosioon sosiaalisen pääoman käsite nousi Robert D. Putnamin ja James S. Colemanin julkaisemien kirjoitusten jälkeen 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. He näkivät sosiaalisen pääoman Bourdieun näkemyksistä poiketen kollektiivisena resurssina, jonka avulla yhteisön toimivuutta ja kiinteyttä voidaan lisätä ja siten päästä paremmin haluttuihin päämääriin. (Jokivuori 2010, 9; Ruuskanen 2001, 2.) Putnam, Leonardi ja Nanetti (1993, luku 4) esimerkiksi esittivät, että Pohjois-Italian paikallishallinnon toimintakyky oli 1970–1980-luvuilla huomattavasti Etelä-Italiaa parempi ja keskeisin syy tähän oli Pohjois-Italian alueen kehittyneempi sosiaalinen pääoma. Putnamin ym. (1993; 2000) mukaan kansalaisaktiivisuus, yhteistoiminnallisuus ja demokratia ovat myönteisiä yhteisöä kehittäviä ilmiöitä ja jos ne murenevat, myös sosiaalinen pääoma rapautuu. Putnamin ym. mukaan sosiaalisen pääoman määrällä on laajoja hyvinvointipoliittisia vaikutuksia ihmisten elämänlaatuun, terveyteen, informaation kulkuun ja julkisiin järjestelmiin (ks. Ruuskanen 2002, 6–7.)

Putnam ym. (1993, 167–174) näkevät sosiaalisen pääoman muodostuvan kolmesta osa-alueesta: sosiaalisista verkostoista, normeista ja luottamuksesta. Lisäksi he jakavat sosiaalisen pääoman vertikaaliseen ja horisontaaliseen sosiaaliseen pääomaan. Vertikaalisella sosiaalisella pääomalla tutkijaryhmä viittaa hierarkkisiin ihmissuhteisiin ja horisontaalisella suhteisiin, joissa toimijoilla on samanlainen status sekä yhtä paljon valtaa. Mitä tiiviimpiä erityisesti horisontaaliset verkostot ovat, sitä todennäköisemmin ihmiset pystyvät toimimaan yhteiseksi hyväksi. Kun ihmiset

luottavat toisiinsa ja ovat säännöllisesti yhteydessä, sosiaalinen kanssakäyminen helpottuu entisestään, mikä ruokkii sosiaalisen pääoman kasvua edelleen.

Myös Coleman (1988) käsittelee kirjoituksissaan sitä, kuinka sosiaalisen pääoman rakenteiden kuten yhteistyön, normien ja luottamuksen avulla voidaan kehittää sosiaalista toimintaa. Viitatuimmassa artikkelissaan Coleman (1988, 98) kirjoittaa, että sosiaalinen pääoma, kuten muutkin pääoman lajit, on tuottavaa ja sen avulla yksilö tai yhteisö voi päästä päämääriin, johon ilman tätä pääomaa ei päästäisi. Sosiaalinen pääoma eroaa Colemanin mukaan muista pääoman lajeista siten, että se on kiinni sosiaalisissa rakenteissa eri toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma ei siis ole yksilöllä itsellään kuten inhimillinen pääoma tai fyysisiin tuotteisiin sidottuna kuten fyysinen pääoma.

Coleman (1988, 102–107) esittää sosiaalisen pääoman muotoja olevan ainakin kolme, jotka ovat vastavuoroisuuden velvoite, normit ja informaation kulku. Luottamuksen käsitteen hän liittää vahvasti kahteen ensimmäisenä mainittuun muotoon. Colemanin mukaan instituutioiden ja yhteisöllisen toiminnan kannalta on välttämätöntä, että ihmiset tekevät palveluksia toisilleen ja samalla he voivat luottaa siihen, että palveluksen tekijä saa tulevaisuudessa vastapalveluksen. Colemanin kirjoituksissa luottamus nähdään ikään kuin liimana, joka ylläpitää tiiviitä sosiaalisia verkostoja. Tiiviiden verkostojen ansiosta normeja pystytään ylläpitämään paremmin ja informaation välittäminen on helpompaa. Normit ja informaation kulku sen sijaan auttavat koordinoimaan yksilöiden toimintaa. (ks. myös Mäkelä & Ruokonen 2005, 24–25.)

Coleman viittaa paljon sosiologi Mark Granovetteriin, jota voidaan pitää yhden sosiaalisen pääoman teoriasuuntauksen, verkostonäkökulman, perustajana (Woolcock 2000, 31; Ilmonen 2000, 17). Granovetterin (1973) teoria heikoista ja vahvoista siteistä ihmisten välillä painottaa, että ihmisten väliset yhteydet sekä horisontaalisessa että vertikaalisessa suunnassa ovat tärkeitä (Woolcock 2000, 32). Granovetterin (1973, 1361) mukaan sen, onko side ihmisten välillä heikko vai vahva, määrittää ihmissuhteeseen käytetty aika, kiintymys ja vastavuoroisuus. Mitä enemmän aikaa suhteeseen käytetään ja mitä enemmän kiintymystä ja vastavuoroisuutta siihen sisältyy, sitä vahvemmasta siteestä on kysymys.

On helppo ymmärtää, miksi vahvat siteet ihmisten välillä ovat tärkeitä. Ne antavat muun muassa yhteisöille tunteen identiteetistä ja yhteisistä päämääristä (Woolcock 2000, 32–33). Granovetterin (1973, 1371–1375) teorian lähtökohtana on kuitenkin se, että myös heikot siteet ovat ihmisille merkityksellisiä, koska ne toimivat tiedonvälityksen siltoina eri yhteisöjen välillä. Esimerkiksi työpaikan löytäminen on Granovetterin mukaan todennäköisempää heikompia siteitä

edustavien puolittutujen kuin vahvempia siteitä edustavien läheisten kautta. Syy on Granovetterin mukaan se, että puolittutut kuuluvat eri piireihin ja siksi heillä on antaa uutta ja erilaista tietoa niille ihmisille, jotka ovat piirin ulkopuolella. Lisäksi ihmisellä on usein reilusti enemmän heikkoja kuin vahvoja siteitä muihin ihmisiin. Woolcock (2000, 33) lisää, että ilman siltoja rakentavia heikkoja siteitä vahvat siteet saattaisivat muodostaa pohjan ahtaiden ryhmäkohtaisten omien etujen tavoittelulle. Heikot siteet varmistavat, että erilaiset sosiaaliset rajalinjat, kuten sukupuoleen, uskontoon tai sosiaaliekonomiseen asemaan perustuvat linjat, ylittyvät.

Granovetterin idea heikoista ja vahvoista siteistä on helppo siirtää työelämään. Samassa tiimissä työskentelevät ihmiset muodostavat toistensa kanssa vahvoja siteitä, kun taas eri tiimeissä tai organisaatioyksiköissä olevien työntekijöiden välillä on heikkoja siteitä. Organisaatiot verkottuvat myös toistensa kanssa, kun ihmisillä on erilaisia suhteita yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, entisiin työpaikkoihin ja muihin sidosryhmiin. Oma tutkimukseni kohdistuu erityisesti organisaation sisällä olevien vahvojen siteiden houkuttelevuuden tutkimiseen. Ennen kuin siirryn työyhteisöjen sosiaalisen pääoman esittelyyn, kerron vielä, minkälaista kritiikkiä sosiaalisen pääoman käsite on saanut ja toisaalta miksi se on käyttökelpoinen käsite moneen, mukaan lukien tähän, tutkimukseen.

Sosiaalisen pääoman ajatusta ja sen eri suuntauksia on kiitetty siitä, että ne ovat antaneet uuden näkökulman tutkia instituutioiden, yritysten ja yhteisöjen toimintaa. Sosiologit kyseenalaistavat kuitenkin heti, mitä ”uusi näkökulma” tarkoittaa, koska sosiologiassa ja taloustieteissä sosiaaliseen pääomaan liittyvillä kysymyksillä on historiaa jo sadan vuoden takaa (Portes 1998, 2). Esimerkiksi Émile Durkheim, Karl Marx, Georg Simmel ja Alfred Marshall ovat korostaneet sosiaalisten sidosten merkitystä taloudellisessa toiminnassa yli sata vuotta sitten (Ruuskanen 2001, 1). Kriitikoiden mielestä sosiaalisen pääoman käsite onkin vain uusi nimi vanhoille ajatuksille. Kritiikkiä käsite on saanut myös sen epäselvyydestä, monitasoisista merkityssisällöistä ja kaikenkattavuudesta. Eri näkökulmissa käsitteen fokus vaihtelee mikrotasoisista, paikallisista ilmiöistä laajoihin selitysmalleihin. Yhden käsitteen alle on ikään kuin niputettu useita monimutkaisia, toisistaan erillisiä käsitteitä. Käsitteen epäselvyys aiheuttaa sen, että ilmiötä on vaikeaa mitata. Kaiken kukkuraksi kaikki eivät pidä pääoma-käsitteen käytöstä sosiaalisten suhteiden kuvaamisessa. (Woolcock 2000, 29; Ruuskanen 2001, 4.)

Jos sosiaaliseen pääomaan liittyvät kysymykset ovat olleet suosittuja sosiologiassa ja taloustieteissä kautta aikain, miksi käsite on yhtäkkiä pulpahtanut pinnalle uudestaan useiden eri teoriasuuntausten kautta, useilla eri aloilla? Miksi käsitteestä on tullut suosittu ja käytetty, vaikka

sitä on pidetty epämääräisenä ja vaikeasti mitattavana ilmiönä? Ruuskasen (2001, 3) mukaan kiinnostus sosiaaliseen pääomaan vuosituhaten vaihteessa on lisääntynyt kahdesta syystä: Ensinnäkin talous ja kulttuurit ovat entistä kansainvälisempiä, mikä on nostanut esiin kysymyksen paikallisyhteisöjen merkityksestä. Toimivat sosiaaliset rakenteet ovat saaneet aivan uudenlaisen merkityksen globalisoituneessa maailmassa, jossa jännitteitä, kilpailua ja vaatimuksia on paljon. Toisekseen sosiaalisen pääoman suosiota on ruokkinut sen käyttökelpoisuus ja näennäinen yksinkertaisuus. Ihmisten on helppo ymmärtää, että toimimalla yhdessä voidaan saavuttaa enemmän. Ilmonen (2000, 12) lisää kolmanneksi sosiaalisen pääoman kiinnostavuuden kasvun syyksi erilaiset yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset. Ilmosen mukaan esimerkiksi sukuyhteisöllisyyden väheneminen, yksilöllistyminen ja kaupungistuminen ovat lisänneet tarvetta luottamukselle ja sosiaaliselle pääomalle tuntemattomienkin ihmisten kanssa. Samalla tavalla työelämässä tapahtuneet muutokset ovat voineet olla yhteydessä siihen, että sosiaalisen pääoman kontekstista on alettu tehdä paljon tutkimusta työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan liittyen.

Esimerkiksi Putnam (2000, 85–87) on pohtinut sitä, että viime vuosikymmenten aikana Amerikassa sosiaalista pääomaa on siirtynyt asumiseen perustuvista yhteisöistä työpaikkaan perustuviin verkostoihin. Putnamin mukaan vielä yksi sukupolvi sitten ihmiset työskentelivät enemmän kotona ja sosiaaliset verkostot ylettyivät lähinnä sukulaisiin ja lähellä asuviin ihmisiin. 90-luvulla sosiaalisten verkostojen siirtyminen työpaikoille alkoi näkyä selkeästi, kun suuri osa ihmisistä kertoi heidän suuren osan sosiaalisista kontakteista olevan työpaikalla. Putnamin (2000, 90) mukaan myös erilaiset työelämän rakenteissa tapahtuneet muutokset ovat yhteydessä siihen, kuinka paljon sosiaalista pääomaa työyhteisöissä ja organisaatioissa kulloinkin on. Esimerkiksi lisääntyneet osa-aikatyöt ja määräaikaaisuudet sekä itsenäinen asiantuntijatyö aiheuttavat sosiaalisen pääoman vähentymistä työpaikoilla. Toisaalta lisääntynyt työssä vietetty aika ja tiimityöhön kannustaminen lisäävät työpaikalla olevaa sosiaalista pääomaa. Suomalaisissa tutkimuksissa on huomattu, että erityisesti Y-sukupolven kuuluvat työntekijät arvostavat työyhteisön sosiaalisia piirteitä, mikä on omalta osaltaan saattanut luonut tilausta organisaation sosiaalisen pääoman tutkimiselle (ks. Vesterinen & Suutarinen 2011, 19 – 23; Kultalahti & Viitala 2014).

3.2 Sosiaalinen pääoma organisaatioissa

Sosiaalinen pääoma sai organisaatiotutkimuksessa sijaa silloin, kun aineettomien pääomien merkitystä organisaation menestymisessä alettiin korostaa aineellisen pääoman rinnalla. Organisaation aineetonta pääomaa ovat sosiaalisen pääoman lisäksi esimerkiksi työntekijöiden

tiedot ja osaaminen, organisaation maine, tuotemerkit ja brändit. Sosiaalinen pääoma voi ilmentyä organisaatiossa monin eri tavoin. Se voi näkyä esimerkiksi sidosryhmiin luotuina suhteina, sidosryhmien luottamuksena organisaation toimintaa kohtaan sekä organisaation sisällä olevina sosiaalisina suhteina, luottamuksena ja normeina. (Luoma-aho 2005, 393–396.) Organisaatioiden sosiaaliseen pääomaan kuuluu yhtä lailla organisaation suhteet toisiin organisaatioihin sekä organisaation sisällä olevat sosiaaliset suhteet (Adler & Kwon 2002, 21).

Organisaation sosiaalista pääomaa jäsenteleviä malleja on olemassa useita (Adler & Kwon 2002). Nahapietin ja Ghoshalin (1998, 243–244, 251) mallissa organisaation sosiaalisella pääomalla on kolme ulottuvuutta: *rakenteellinen ulottuvuus*, *kognitiivinen ulottuvuus* ja *suhdeulottuvuus*. *Rakenteellisella ulottuvuudella* he viittaavat toimijoiden välisiin suhteisiin ja verkostoihin. Rakenteellinen ulottuvuus voi kuvata esimerkiksi sitä, kuinka laaja, tiheä tai hierarkkinen verkosto on. *Kognitiivisella ulottuvuudella* he puolestaan viittaavat jaettuihin merkityksiin, tulkintoihin ja representaatioihin. Ulottuvuuteen kuuluu esimerkiksi se, minkälaista kieltä yhteisön jäsenet käyttävät tai minkälaisia tarinoita he jakavat. *Suhdeulottuvuus* sen sijaan kuvaa organisaatiossa olevien suhteiden laatua: sitä, minkälaisia henkilökohtaisia suhteita ihmisillä on toisiinsa ja miten nämä suhteet vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Suhdeulottuvuuteen kuuluvat keskeisesti luottamus, normit, sanktiot normien rikkomisesta, vastavuoroisuuden velvoitteet ja odotukset sekä identiteetit ja identifioituminen.

Bain ja Hicks (1998) puolestaan jakavat organisaation sosiaalisen pääoman kahteen, *rakenteelliseen* ja *kognitiiviseen*, ulottuvuuteen. Bainin ja Hicksin mukaan *kognitiiviseen ulottuvuuteen* liittyvät organisaatiossa olevat uskomukset, asenteet ja arvot, kuten myös luottamus, solidaarisuus ja vastavuoroisuus yhteisön jäsenten kesken. *Rakenteelliseen ulottuvuuteen* kuuluvat sen sijaan verkoston laajuus ja yhteisön tai toiminnan voimakkuus. Yksinkertaisimmillaan nämä kaksi ulottuvuutta voidaan erotella toisistaan sen mukaan, mitä ihmiset *tuntevat* ja mitä he *tekevät*. (ks. Oksanen 2009, 16, 51.) Jaottelu on hyvin samanlainen kuin Nahapietin ja Ghoshalin (1998), mutta Bainin ja Hicksin jaottelussa suhdeulottuvuus ja kognitiivinen ulottuvuus ovat yhdessä.

Organisaatiossa oleva sosiaalinen pääoma voidaan jakaa myös horisontaaliseen ja vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan (ks. Putnam ym. 1993, 173). Yleensä organisaatiossa olevilla horisontaalisilla suhteilla viitataan työntekijöiden välisiin suhteisiin, kun taas vertikaalisilla suhteilla viitataan esimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin (esim. Oksanen 2009, 52; Manka 2012, 34). Organisaation sosiaalisen pääoman jaottelut ja ulottuvuudet on hyvä tiedostaa, koska ne helpottavat sosiaalisen pääoman operationalisointia ja mittaamista.

Tässä tutkimuksessa käytän Bainin ja Hicksin (ks. Oksanen 2009, 16, 51) sosiaalisen pääoman jaottelua kognitiiviseen ja rakenteelliseen sosiaaliseen pääomaan. Kiinnostuksen kohteenani on se, kuinka nämä kaksi organisaation sosiaalisen pääoman ulottuvuutta houkuttelevat Y-sukupolveen kuuluvia organisaation potentiaalisia työntekijöitä. Koska aiemmissa tutkimuksissa on tehty ero kognitiivisen ja rakenteellisen ulottuvuuden välille, on mielenkiintoista tutkia, houkuttelevatko sosiaalisen pääoman ulottuvuudet työnhakijoita organisaatioon eri tavoin. Monien tutkijoiden lähtökohtana on ollut, että sosiaalinen pääoma on ennen kaikkea kollektiivinen resurssi (esim. Putnam ym. 1993; 2000; Coleman 1988). Koska sosiaalisen pääoman on nähty hyödyttävän ihmisiä myös henkilökohtaisesti (esim. Bourdieu 1984; 1986; Granovetter 1973; Coleman 1988), oletan, että organisaatiossa olevasta sosiaalisesta pääomasta on hyötyä myös osajien rekrytoinnissa, jos siitä on onnistuttu viestimään organisaation ulkopuolelle. Uskon, että työnhakijat valitsevat työpaikakseen mieluiten organisaation, joka pystyy tarjoamaan paljon laadukasta sosiaalista pääomaa työntekijöiden käytettäväksi. Miten organisaation sosiaalisen pääoman ulottuvuudet sitten näkyvät työn tekemisessä ja miten työntekijät hyötyvät organisaatiossa olevasta sosiaalisesta pääomasta?

Kuten mainittu, organisaation rakenteellinen sosiaalinen pääoma kuvaa sitä, minkälainen verkosto organisaatiossa on ja miten se toimii. Edellisessä alaluvussa kerroin, että toimivat sosiaaliset verkostot ovat hyödyllisiä esimerkiksi siksi, että ne tehostavat kommunikointia, tiedon kulkua ja asioiden koordinoitua (esim. Coleman 1988; Mäkelä & Ruokonen 2005, 24–25). Näin on myös työelämässä. Esimerkiksi Sinervo ym. (2005) huomasivat tutkimuksessaan, että oikea tieto ja sujuva tiedonkulku, joita työyhteisön hyvä rakenteellinen sosiaalinen pääoma edistää, vaikuttavat siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijät kokevat johtamisen ja työilmapiirin. Silloin, kun työntekijät kokevat tulleen kohdelluiksi oikeudenmukaisesti, he sairastavat vähemmän ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Tiedon kulku ja tehokas kommunikaatio lisäävät myös työn sujuvuutta. (Sinervo ym. 2005, 137–141; ks. myös Taittonen ym. 2008.) Organisaation sosiaalisilla rakenteilla voi siis olla työn sujuvuuden lisäksi kauaskantoiset vaikutukset aina työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin asti.

Granovetterin (1973) verkostonäkökulmasta tarkasteltuna rakenteellisesta sosiaalisesta pääomasta on muutakin hyötyä, sillä esimerkiksi heikot siteet ihmisten välillä auttavat ihmisiä löytämään uusia työpaikkoja – silloinkin, kun työntekijä ei edes aktiivisesti etsi uutta työtä. Linin (1999) useita artikkeleita ja tutkimustuloksia referoivan esseen pääsanoma puolestaan on, että työntekijät, joilla on paljon sosiaalisia kontakteja, saavuttavat yleensä korkeamman statuksen

työpaikkoja. Organisaation jäsenyys avaa työntekijöille uusia verkostoja, joista voi olla hyötyä tulevaisuudessa.

Kognitiivinen sosiaalinen pääoma näkyy organisaatiossa muun muassa asenteina ja arvoina, yhteenkuuluvuutena, luottamuksena ja vastavuoroisuutena (Oksanen 2009, 16, 51). Mitä enemmän organisaation jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta ryhmään ja mitä enemmän he luottavat toisiinsa, sitä enemmän kognitiivista sosiaalista pääomaa organisaatiossa on. Ihmisillä on vahva tarve kuulua ryhmään, saada arvostusta ja olla sosiaalisia (Baumeister & Leary 1995; Ryan & Deci 2000), minkä vuoksi voisi kuvitella, että myös työyhteisöissä oleva kognitiivinen sosiaalinen pääoma on ihmisille tärkeää. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikalla olevat sosiaaliset suhteet merkitsevät suomalaisille paljon ja ne motivoivat työntekoon (Haavisto 2010; Kultalahti & Viitala 2014). Uskon, että organisaatiossa olevat hyvät sosiaaliset suhteet houkuttelevat työnhakijoita siksi, että niiden avulla ihmiset voivat ylläpitää perustarpeitaan ja hyvinvointiaan. Organisaation sosiaalisen pääoman yhteydestä ihmisen terveyteen onkin olemassa joitakin tutkimuksia.

Esimerkiksi Oksanen (2009) on tutkinut sosiaalisen pääoman yhteyttä terveyteen kuntatyöntekijöiden keskuudessa. Oksanen neljä vuotta kestäneessä seurantatutkimuksessa huomattiin, että työyhteisön heikkenevä sosiaalinen pääoma on yhteydessä työntekijöiden terveyden heikkenemiseen. Tutkimuksen mukaan ”työntekijöillä, jotka työskentelivät sellaisissa työyhteisöissä, joissa koko seurannan ajan oli vähiten sosiaalista pääomaa, oli lähes 1,3 -kertainen riski terveyden heikentymiseen” (Oksanen 2009, 5). Lisäksi tutkimus antoi viitteitä siitä, että korkea työyhteisön sosiaalinen pääoma vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden terveyteen. Oksanen ei erotellut tutkimuksessaan kognitiivisen ja rakenteellisen sosiaalisen pääoman merkitystä, vaikka hänen käyttämänsä mittari työyhteisön sosiaalisen pääoman mittaamiseen sisälsi väitteitä molempiin sosiaalisen pääoman ulottuvuuksiin liittyen.

Organisaation laadukkaasta sosiaalisesta pääomasta on siis paljon hyötyä työntekijöille itselleen. Sosiaalisen pääoman esiin tuominen organisaation rekrytointiviestinnässä ei näin ollen ole turhaa, koska se voi toimia yhtenä työntekijöitä houkuttelevana organisaation ominaisuutena. Kaiken lisäksi organisaation sosiaalisesta pääomasta on hyötyä työnantajabrändäyksessä. Esimerkiksi Watsonin ja Papamarcosin (2002) kyselytutkimuksessa, jossa vastaajina oli lähes tuhat lääketieteen alalla työskentelevää myyntityöntekijää, huomattiin, että sosiaalisen pääoman komponentit kommunikaatio laatu, työntekijöiden välinen luottamus ja työntekijöiden käsitykset organisaation normatiivisista rakenteista ovat positiivisesti yhteydessä

organisaatioon sitoutumisessa. Kun työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon ja he kokevat olevansa tyytyväisiä työnantajansa, he välittävät hyvää työnantajamielikuvaa todennäköisemmin myös organisaation ulkopuolelle (Barrow & Mosley 2005). Jos taas työilmapiiri työpaikalla on huono, työntekijöiden vaihtuvuus voi lisääntyä (esim. Aarons & Sawitzky 2006; Egan, Yang & Barlett 2004), mikä ei välttämättä anna hyvää kuvaa työnantajasta organisaation ulkopuolelle.

Vaikka on olemassa lukuisia tutkimustuloksia siitä, että sosiaalisesta pääomasta on hyötyä organisaatioissa, sillä saattaa olla myös kielteisiä vaikutuksia työyhteisöön ja työntekijöihin. Esimerkiksi Nahapiet ja Ghoshal (1998, 245) huomauttavat, että luja ryhmäidentiteetti saattaa estää uusien ideoiden syntymistä ja heikentää ryhmän kykyä vastaanottaa tietoa ryhmän ulkopuolelta. Lisäksi vahvat sosiaaliset suhteet yhteisössä voivat johtaa ryhmään kuulumattomien syrjintään tai negatiivisen kilpailun lisääntymiseen eri ryhmien välillä. Työorganisaatioissa ryhmään kuulumattomien syrjintä ja kilpailun lisääntyminen saattavat näkyä tiedon panttauksena tai työn tekemisenä muista piittaamatta (Koivumäki 2008, 117).

3.3 Sosiaalisen pääoman mittaaminen

Ennen varsinaiseen tutkimusosuuteen siirtymistä kerron, kuinka sosiaalista pääomaa on mitattu aiemmissa tutkimuksissa ja minkälaisia asioita sen mittaamisessa tulee huomioida. Kuten luvussa on jo aiemmin käynyt ilmi, sosiaalisen pääoman käsite on saanut kritiikkiä siitä, että sitä on äärimmäisen ongelmallista mitata. Käsite nivoo monimutkaisia, eritasoisia ja erilaisia asioita (esimerkiksi luottamuksen, normit ja verkostot) yhteen, eikä yhtä näkemystä sosiaalisen pääoman käsitteestä ole olemassa. (Woolcock 2000, 29.) Niin kauan kuin sosiaalisen pääoman käsitteen sisällöstä on näkemyseroja, niin kauan myös sen mittaamisesta on erilaisia näkemyksiä. Se, miten sosiaalista pääomaa mitataan, riippuu muun muassa siitä, kuinka sosiaalinen pääoma määritellään ja minkä yhteisön sosiaalista pääomaa mitataan. Suurten yhteisöjen, kuten kansakuntien, sosiaalista pääomaa mitataan eri tavoin kuin pieniyhteisöjen, esimerkiksi perheen tai työyhteisön, sosiaalista pääomaa. (Simpura 2002, 200–201.)

Esimerkiksi edellisessä luvussa esitelty Bainin ja Hicksin (1998) sosiaalisen pääoman jako kahteen ulottuvuuteen sekä muut vastaavat jäsentelyt helpottavat sosiaalisen pääoman operationalisointia ja mittaamista. Tutkimuskysymys määrää, mitä sosiaalisen pääoman osa-aluetta ylipäätään on mielekästä lähteä tutkimaan ja mittaamaan. Ilmosen (2005, 50) mukaan ratkaisu sosiaalisen pääoman mittaamisen ongelmaan on käsitteen lähestyminen vain sen yhdestä näkökulmasta. Ilmonen itse on tutkinut työelämän paikallisia suhteita erityisesti luottamuksen

näkökulmasta, koska luottamusta on yleensä pidetty sosiaalisen pääoman keskeisimpänä indikaattorina sekä tärkeänä tekijänä suomalaisen työelämän sujuvuuden takaamisessa (Ilmonen ym. 1998; Ilmonen ym. 2000). Luottamusta sosiaalisen pääoman keskeisenä tekijänä ovat korostaneet esimerkiksi Putnam (2000), Coleman (1988), Adler ja Kwon (2002) sekä useat muut tutkijat.

Sosiaalisen pääoman tutkittavien osa-alueiden tiivistäminen väitteisiin, joita vastaajat arvioivat Likert-asteikolla (esimerkiksi toteutuu – ei toteudu, todella tärkeää – ei ollenkaan tärkeää...), on hyvin yleinen tapa operationalisoida ja mitata sosiaalista pääomaa työorganisaatioissa. Esimerkiksi Jaakko Koivumäki (2008) tarkasteli väitöskirjassaan organisaation sosiaalista pääomaa luottamuksen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta mukaillen Nahapietin ja Ghoshalin (1998) näkemystä sosiaalisen pääoma suhdeulottuvuudesta. Koivumäki operationalisoi luottamuksen kuudeksi ja yhteisöllisyyden kolmeksi muuttujaksi (väitteeksi) käyttäen apunaan aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Yhdeksän väittämää muodostivat kysymyspatteriston, johon vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla. Mittarin toimivuuden hän testasi faktorianalyysillä. Koivumäen tutkimus osoittaa, että sekä luottamus että yhteisöllisyys ovat työyhteisölle tärkeitä ominaisuuksia siksi, että ne tekevät työyhteisön arjesta ja työn tekemisestä sujuvaa. Lisäksi Koivumäki huomasi työyhteisössä vallitsevan luottamuksen ja yhteisöllisyyden sitouttavan työntekijöitä organisaatioon sekä vähentävän työperäisten stressioireiden kokemusta.

Edellisessä alaluvussa esitellyssä Oksasen (2009) tutkimuksessa työyhteisön sosiaalista pääomaa mitattiin kahdeksan väitteen ja viisiportaisen Likert-asteikon avulla. Oksanen noudatti sosiaalisen pääoman operationalisoinnissa Wilkinsonin (2005) ajatusta siitä, että epätasa-arvoiset sosiaaliset rakenteet ja epätasa-arvoinen sosiaalinen kohtelu heikentävät yhteisön sosiaalista pääomaa. Sen sijaan toimivat ja tasa-arvoiset sosiaaliset rakenteet lisäävät sosiaalista pääomaa. Tähän ajatukseen perustuen Oksasen tutkimuksen väitteet mittasivat sitä, kuinka arvostetuiksi ja tasa-arvoisiksi työntekijät kokevat olonsa työyhteisössä. Oksanen tulkitsi, että mitä arvostetummiksi ja tasa-arvoisemmiksi työntekijät kokivat olonsa ja mitä paremmin he kokivat informaation liikkuvan ja jakautuvan työyhteisössä, sitä enemmän työyhteisössä on sosiaalista pääomaa. Kahdeksan väittämää oli jaoteltavissa sen mukaan, liittyvätkö ne kognitiiviseen vai rakenteelliseen sosiaaliseen pääomaan (mukaillen Bain & Hicks 1998) sekä sen mukaan, kuvaavatko ne horisontaalista vai vertikaalista sosiaalista pääomaa. Oksasen kiinnostuksen kohteena oli, kuinka työyhteisön sosiaalisen pääoman määrä on yhteydessä työntekijöiden terveyden kokemuksiin. Tutkimus osoitti, että työyhteisön heikko sosiaalinen pääoma on yhteydessä työntekijöiden terveyden

heikkenemiseen kuten masennuksen lisääntymiseen. Tässä tutkimuksessa mitataan kognitiivisen ja rakenteellisen sosiaalisen pääoman houkuttelevuutta organisaation ominaisuutena Oksasen mittaristoa mukaillen. Kerron lisää tutkimuksen toteuttamisesta seuraavissa luvuissa.

4. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

Tutkielman tavoitteena on selvittää, 1. kuinka tärkeäksi yrityksen sosiaalinen pääoma koetaan työnhakutilanteessa suhteessa yrityksen tarjoamiin taloudellisiin etuihin (palkkaan ja työsuhte-etuihin). Lisäksi tutkimuksessa pyritään saamaan selville, 2. mitkä tekijät ennustavat sitä, että yrityksen ulkopuolisilla ihmisillä ylipäättään on mielikuva yrityksen sosiaalisesta pääomasta. Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen liittyy työnantajan houkuttelevuuteen (ks. Berthon ym. 2005), kun taas toinen kysymys liittyy työnantajatietouteen (Cable & Turban 2001). Tutkimukseni perustuu kvantitatiivisten tutkimusten tapaan hypoteesien testaamiselle. Asetin tutkimusta varten yhteensä viisi hypoteesia. Kolme ensimmäistä hypoteesia liittyvät ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja kaksi viimeistä hypoteesia toiseen tutkimuskysymykseen.

Aiemmat Suomessa tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että erityisesti Y-sukupolveen kuuluvat (vuosina 1980–2000 syntyneet) työntekijät, mutta myös muut suomalaiset arvostavat työyhteisön sosiaalisia ominaisuuksia (Kultalahti & Viitala 2014; Haavisto 2010, 33; Vesterinen & Suutarinen 2011 21). Esimerkiksi hyvä työilmapiiri ja hyvät sosiaaliset suhteet motivoivat Y-sukupolveen kuuluvia suomalaisia työntekoon jopa enemmän kuin palkka (Kultalahti & Viitala 2014). Aiempi tutkimus ei ole erotellut kognitiivista ja rakenteellista sosiaalista pääomaa työnantajan houkuttelevuustekijänä, mutta tässä tutkimuksessa käsittelen niitä erikseen. Esitän kahdeksi ensimmäiseksi hypoteesiksi:

H1: Yrityksen rakenteellinen sosiaalinen pääoma houkuttelee Y-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä enemmän kuin työnantajan tarjoamat taloudelliset edut.

H2: Yrityksen kognitiivinen sosiaalinen pääoma houkuttelee Y-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä enemmän kuin työnantajan tarjoamat taloudelliset edut.

Työnantajan houkuttelevuutta mittaavissa tutkimuksissa on huomattu, että esimerkiksi eri kulttuureista tulevat ihmiset pitävät eri asioita houkuttelevina (Arachchige & Robertson 2011; Sivertzen ym. 2013). Myös muun muassa sukupuolen (Alniacik E. & Alniacik Ü. 2012) ja elämäntilanteen (Arachchige & Robertson 2013) on nähty vaikuttavan siihen, kuinka houkuttelevina työnantajan eri piirteitä pidetään. Tutkimuksissa ei ole löydetty työnantajan

piirteitä, jotka houkuttelisivat yksiselitteisesti kaikkia työnhakijaryhmiä. Tämän vuoksi kolmas hypoteesi on:

H3: Vastaajaryhmien välillä on eroja siinä, kuinka tärkeäksi he kokevat yrityksen sosiaalisen pääoman ja yrityksen tarjoamat taloudelliset edut työnhakutilanteessa.

Kaksi viimeistä hypoteesia liittyvät siihen, kuinka työnantajamielikuva ylipäänsä muodostuu organisaation ulkopuolisille ihmisille. Tutkijoiden mukaan organisaation ulkopuolisten ihmisten on vaikeampi saada tietoa ja muodostaa mielikuvia organisaation symbolisiin kuin instrumentaalisiin piirteisiin liittyen (Backhaus & Tikoo 2004, 506; Lievens & Highhouse 2003). Cable ja Turban (2001) ovat kehittäneet Pettyn ja Cacioppon (1986) ELM-malliin perustuvan työnantajatietouden mallin, jossa oletetaan, että se, miten työnhakija käsittelee tietoa organisaatiosta vaikuttaa siihen, minkälainen ja kuinka vahva mielikuva työnantajasta muodostuu. Malliin perustuen Cable ja Turban ovat esittäneet useita väittämiä (ks. luku 2.1) liittyen siihen, milloin työnhakijalle muodostuu todennäköisimmin vahva työnantajamielikuva. Valitsin näistä väittämistä kaksi, joiden avulla pystyn vastaamaan asettamaani tutkimuskysymykseen ”mitkä tekijät ennustavat sitä, että yrityksen ulkopuolisilla ihmisillä on mielikuva yrityksen sosiaalisesta pääomasta”. Muodostin väittämistä kaksi hypoteesia:

H4: Mielikuva yrityksen sosiaalisesta pääomasta muodostuu työnhakijoille paremmin omiin kokemuksiin perustuvan ja muilta ihmisiltä saadun tiedon kuin muiden tietolähteiden (esim. internet, mainokset, työpaikkailmoitukset) kautta.

H5: Mitä enemmän ihmisellä on tietoa yrityksestä, sitä todennäköisemmin hänellä on työnantajamielikuva yrityksen sosiaalisen pääoman osalta.

5. Tutkimuksen toteuttaminen

Olen tehnyt tutkimuksen yhteistyössä keskisuuren suomalaisen ohjelmistoalan yrityksen kanssa. Yritys on tehnyt paljon työtä näkyvyyden lisäämiseksi potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa, jotta osaavia työntekijöitä saataisiin rekrytoitua paremmin. Yrityksessä työskentelee muun muassa ohjelmistosuunnittelijoita, -testaajia, -arkkitehteja, käyttäjäkokemukseen keskittyviä suunnittelijoita, projektipäälliköitä ja liiketoiminta-arkkitehteja. Osaavien työntekijöiden rekrytoiminen alalla on vaikeaa osaajapulana vuoksi (ks. luku 1), minkä vuoksi rekrytointia tukevia toimenpiteitä on ollut pakko kehittää. Yhteistyöyrityksen asiakkaita ovat muut yritykset, jotka tarvitsevat apua digitalisaatiossa. Yhteistyöyritys muun muassa suunnittelee ja toteuttaa asiakkailleen erilaisia ohjelmistoja ja digitaalisia palveluita. Tutkimuksessani olen hyödyntänyt tilaisuutta saada käyttää tutkimuskohteena olemassa olevaa yritystä, kun olen kartoittanut vastaajien työnantajamielikuvien olemassaoloa organisaation sosiaaliseen pääomaan liittyen.

Tässä luvussa kerron tarkemmin, kuinka tutkimus on toteutettu. Aloitan esittelemällä aineiston ja aineiston keruun, jonka jälkeen kerron käytetyistä mittareista ja niiden muodostamisesta aineistosta. Tämän jälkeen esittelen tutkimuksessani käytetyt tilastolliset analyysimenetelmät. Luvun lopuksi tuon esiin tutkimukseeni liittyviä eettisiä kysymyksiä.

5.1 Aineisto

Olen kerännyt tutkimuksen aineiston itse sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyihin vastaamista edistää lomakkeen miellyttävä ulkoasu, se, että lomake on helppo täyttää ja se, että vastaajat saadaan motivoitumaan vastausten antamiseen (Heikkilä 2008, 66–67). Näiden syiden vuoksi keräsin aineiston tablettitietokoneilla rekrytointimessuilla. Ajattelin, että tablettitietokoneilla kysymyksiin vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Lisäksi ajattelin tavoittavani rekrytointimessuilta ihmisiä, joille tutkimuksen aiheet ovat ajankohtaisia ja siten heillä olisi suurempi motivaatio vastata kyselyyni. Oletukseni kävi toteen, sillä monet kyselyyn vastanneet ihmiset olivat kiinnostuneita tutkimuksesta, vastasivat kyselyyn mielellään ja jäivät jopa juttelemaan tutkimuksen aiheesta kanssani vastaamisen jälkeen.

Ennen varsinaista aineistonkeruuta pilotoin tekemääni kyselyä loppuvuonna 2018, kun kävin yhteistyöyrityksen edustajien mukana yhdellä rekrytointimessuilla. Vastausten saaminen kyselyyn oli helppoa, sillä lähes kaikki, joita pyysin täyttämään kyselyn, vastasivat kyselyyn. Sain pilotoitokerralla yhteensä 58 vastausta. Pilotointi sujui hyvin, mutta päätin vielä sen jälkeen

muokata kyselylomakettani hieman, minkä vuoksi en käyttänyt pilotointikerran vastauksia varsinaisessa tutkimusaineistossani.

Keräsin tutkimuksen varsinaisen aineiston yhteensä kahdelta korkeakouluopiskelijoilta tarkoitetuilta rekrytointimessuilta tammi- ja helmikuussa 2019 (N = 225). Pyysin mahdollisimman monia yhteistyöorganisaation messuosastolla vierailevia ihmisiä vastaamaan tekemääni kyselyyn tablettitietokoneilla. Rekrytointimessut ja yhteistyöorganisaation ständin läheisyys sopivat aineistonkeruupaikaksi senkin vuoksi, että halusin saada vastauksia ihmisiltä, jotka tietävät yhteistyöorganisaation entuudestaan. Toive toteutui, sillä yhteistyöorganisaation messuosastolla kävi paljon ihmisiä, joille yritys oli entuudestaan tuttu. Tämän ansiosta sain riittävästi vastauksia myös kyselyni toiseen osioon, jossa kartoitettiin vastaajien työnantajamielikuvia ja niiden muodostumista yhteistyöorganisaatioon liittyen.

Varsinainen kysely (ks. liite 1) koostui kolmesta osasta, joista ensimmäiseen ja viimeiseen osioon kaikkien vastaajien oli pakko vastata. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin sitä, miten tärkeiksi ihmiset kokevat erilaiset asiat, kun he harkitsevat johonkin työpaikkaan hakemista. Ensimmäisen osion viimeinen kysymys oli, onko vastaaja aiemmin kuullut yhteistyöyrityksestä. Jos oli, vastaajalle avautui kyselyn toinen osa, jossa oli kysymyksiä liittyen yhteistyöyritykseen ja sen työnantajamielikuvaan. Kyselyn kolmas osa oli kaikille pakollinen ja siinä kysyttiin vastaajien taustatiedot.

Vastaajat olivat iältään 18-45-vuotiaita (keski-ikä 24,8 vuotta ja keskihajonta 4,7). Suuri osa kyselyyn vastanneista oli opiskelijoita (89 %) ja työnhakijoita (80 %), mikä oli odotettavaa. Työnhakijoista noin puolet haki töitä ohjelmistoalalta ja puolet muilta aloilta. Vastaajista 58 prosenttia oli miehiä ja 40 prosenttia naisia. 2 prosenttia vastaajista ilmoitti sukupuolensa olevan muu. 91 prosenttia vastaajista ilmoitti asuinpaikakseen suuren kaupungin (yli 100 000 asukasta). Tarkemmat vastaajafrekvenssit on esitetty liitteessä 2.

Vastaajajoukko koostuu siis pääasiassa suurissa kaupungeissa asuvista nuorista opiskelijoista, joista suuri osa on myös työnhakijoita. Viittaaan koko aineistooni Y-sukupolven työntekijöinä (1980–2000-luvuilla syntyneet), vaikka kaksi prosenttia vastaajista ei kuulunut kyseessä olevaan ikäryhmään. En kuitenkaan poistanut Y-sukupolveen kuulumattomia vastaajia aineistostani sen vuoksi, että he ylittivät rajan vain muutamalla vuodella. Lisäksi aineisto on pieni, minkä vuoksi en halunnut karsia vastaajia ilman pakottavaa syytä. Aineiston työnhakijoista noin puolet etsii töitä ohjelmistoalalta. Tämä ei ollut yllättävää, koska myös yhteistyöorganisaatio toimii ohjelmistoalalla. Lisäksi ohjelmistoalalla kärsitään tällä hetkellä osaajapulasta (luku 1), minkä vuoksi

kyselyyn on mielenkiintoista saada vastauksia erityisesti heiltä. Koska kyselyyn vastaajat päätyivät tutkimukseeni osittain harkinnanvaraisesti eikä vastaajien todennäköisyyttä tulla valituksi tiedetä, kyseessä on näyte eikä otos. Näytteestä tehtäviä johtopäätöksiä ei voida suoraan yleistää koskemaan laajempaa joukkoa. Tulokset voivat kuitenkin antaa viitteitä koko perusjoukon näkemyksistä. (Valli 2015, 21.)

5.2 Mittarit

Tutkimukseen valitut päämuuttujat mittaavat työnantajan houkuttelevuuden kolmea ulottuvuutta (jäljempänä houkuttelevuustekijät: rakenteellinen sosiaalinen pääoma, kognitiivinen sosiaalinen pääoma, työnantajan tarjoamat taloudelliset edut) sekä työnantajamielikuvan olemassaoloa organisaation sosiaalisen pääoman osalta. Kaikki neljä muuttujaa ovat summamuuttujia ja toimivat tutkimuksessani selitettävänä muuttujina. Summamuuttujat tiivistävät yhteen muuttujaan useamman muuttujan, jotka mittaavat samankaltaisia ominaisuuksia (Nummenmaa 2004, 53). Jotta summamuuttujia voidaan muodostaa, muuttujien on mitattava samaa ilmiötä eli reliabiliteetin on oltava riittävä. Tämä voidaan testata Cronbachin alfa -testillä. Cronbachin alfaa pidetään kohtalaisena, jos se saa vähintään arvon 0,6 ja hyvänä, jos se saa arvoja, jotka ovat yli 0,7 (Metsämuuronen 2006, 68). Tämän vuoksi tein houkuttelevuustekijä-mittaria muodostaessani jokaiselle summamuuttujalle Cronbachin alfa -testin. Tutkimuksen selittävinä muuttujia ovat viisi taustamuuttujaa: sukupuoli, ikä, korkein koulutus, ala jolta työnhakija etsii töitä ja työnhakutilanne, sekä seitsemän työnantajatietoutta mittaavaa muuttujaa.

5.2.1 Työnantajan houkuttelevuustekijöiden mittaaminen

Työnantajan houkuttelevuustekijöiden mittaamisen perustuu tutkimuksessani Berthonin ym. (2005) luomaan EmpAt-mittaristoon (Employer Attractiveness scale, ks. luku 3.4). EmpAt-mittaristolla mitataan viiden eri ulottuvuuden (mielenkiintoarvo, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo, kehitysarvo ja sovellusarvo) avulla työnantajan houkuttelevuutta, ja se on ollut käytetty mittari aiheen tieteellisissä tutkimuksissa. Mittarin avulla saadaan tietoa siitä, minkälaiset työnantajan ominaisuudet työnhakijoita houkuttelevat. EmpAt-mittari koostuu yhdestä kysymyksestä (suomennettuna: *Kuinka tärkeinä pidät seuraavia asioita, kun harkitset johonkin työpaikkaan hakemista?*) ja 25:stä alakohdasta, joihin vastataan 7-asteikollisella Likert-asteikolla (1 = *en ollenkaan tärkeänä* ja 7 = *todella tärkeänä*). Kutakin houkuttelevuuden ulottuvuutta mittaa viisi

kohtaa. Valmiin ja testatun mittarin käyttäminen lisää tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia (Metsämuuronen 2006, 57).

En käytä Berthonin ym. (2005) luomaa EmpAt-mittaria kokonaisuudessaan, koska en ole tässä tutkimuksessa kiinnostunut kaikista työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista. Olen kiinnostunut vain organisaation sosiaalisen ja taloudellisen arvon, joita itse kutsun yrityksen sosiaalisiksi pääomaksi ja yrityksen tarjoamiksi taloudellisiksi eduiksi, mittaamisesta. En myöskään käytä EmpAt-mittaristoa näiden kahden ulottuvuuden mittaamiseen sellaisenaan vaan olen muokannut mittarin osioita omaan tutkimukseen sopivaksi. Mittarin muokkaamisessa omaan tutkimukseen sopivaksi ei ole ongelmaa, koska muokkaukset ja niiden seurauksena saatu uusi mittari perustuvat teoriaan (Valli 2015, 41). Lisäksi testaan mallin toimivuutta faktorianalyysillä (ks. luvut 5.3 ja 6.1). Työnantajan houkuttelevuutta kuvaavat muuttujat ovat tutkimuksessa selitettäviä muuttujia.

Rakenteellisen sosiaalisen pääoman mittaaminen

Alkuperäisessä EmpAt-mittaristossa on viisi väitettä, joilla mitataan organisaation sosiaalisten houkuttelevuustekijöiden tärkeyttä, kun työnhakija harkitsee johonkin työpaikkaan hakemista. Kaikki väittämät kuvaavat tulkintani mukaan työnantajan rakenteellista sosiaalista pääomaa. Kääntäessäni mittarin kysymyksiä suomeksi huomasin, etteivät kaikki väittämät käänny luontevasti suomen kielelle. Korvasin kaksi mittarin englannin kielistä ilmausta *a fun working environment* ja *happy work environment* yhdeksi suomenkieliseksi ilmaukseksi *hyvä työilmapiiri*. Muut rakenteellista sosiaalista pääomaa mittaavat väittämät ovat nähtävissä kuviossa 3. Väitteiden tärkeyttä mitattiin EmpAt-mittarin mukaisesti 7-portaisella Likert-asteikolla. Muodostin väitteistä summamuuttujan, jonka reliabiliteetista kertova Cronbachin alfa oli 0,87. Luokittelin summamuuttujan arvot takaisin 7-portaiselle Likert-asteikolle, jotta kaikissa houkuttelevuustekijöissä olisi sama mitta-asteikko ja arvot olisivat näin vertailukelpoisia keskenään.

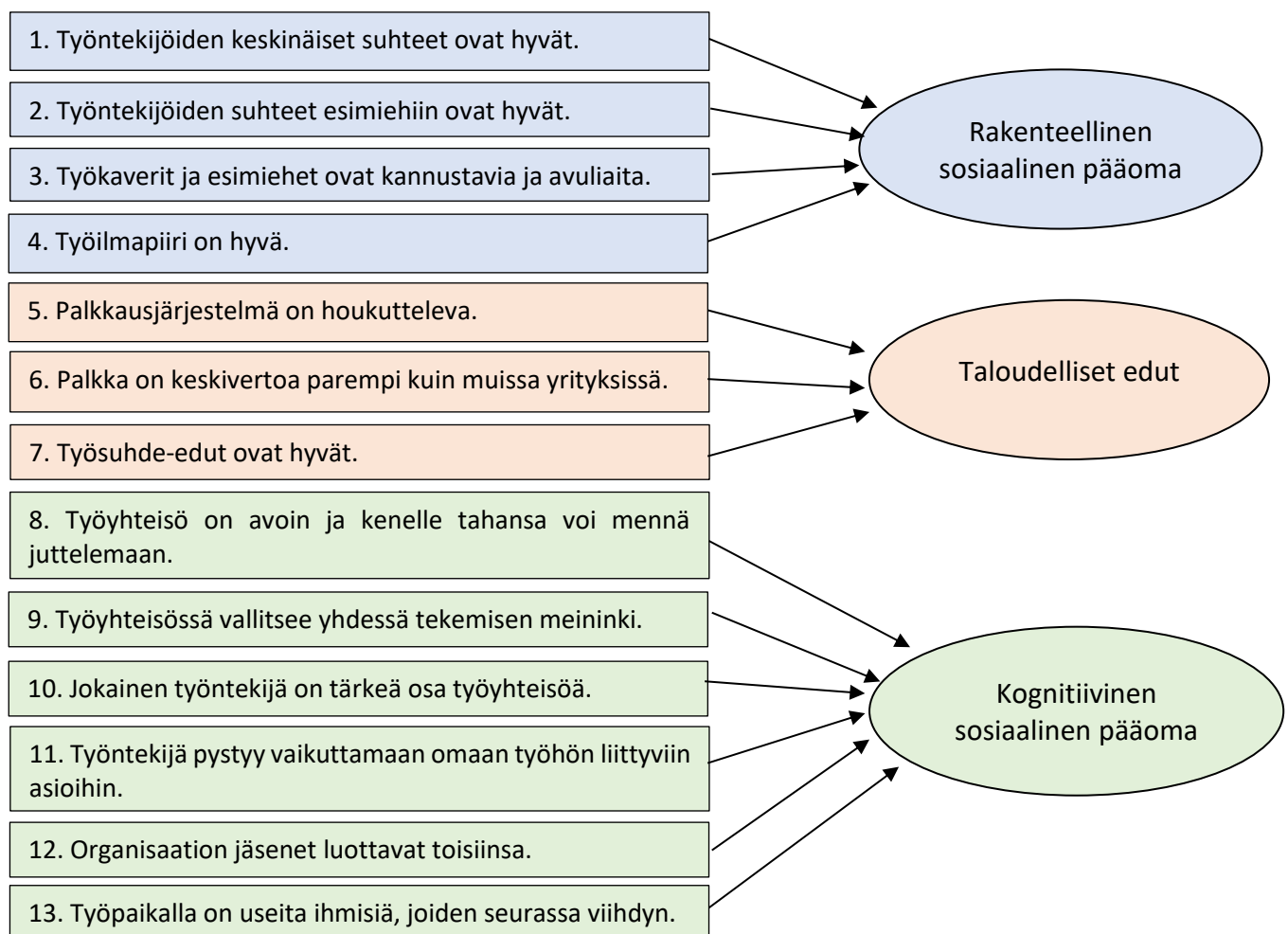
Kognitiivisen sosiaalisen pääoman mittaaminen

Koska Berthonin ym. (2005) EmpAt-mittaristossa ei ollut kognitiivisen sosiaalisen pääoman mittaamiseksi sopivia väittämiä, valitsin väittämät muista aiemmin käytetyistä mittareista. Väitteiden valitsemisessa on hyödynnetty Cookin ja Wallsin (1980) mittaristoa sekä Oksasen (2009) käyttämiä väittämiä työyhteisön kognitiivisen sosiaalisen pääoman mittaamiseen. Valitsin väitteitä yhteensä kuusi, ja ne on esitelty kuviossa 3. Muodostin väitteistä summamuuttujan ja luokittelin sen arvot 7-asteikolliseksi. Summamuuttujan Cronbachin alfa oli 0,86.

Taloudellisten etujen mittaaminen

Valitsin Berthonin ym. (2005) EmpAt-mittariston viidestä taloudellista arvoa mittaavasta väittämästä kolme tutkimukseeni parhaiten soveltuvaa väittämää (ks. kuvio 3). Yhdistin väittämät summamuuttujaksi, jonka Cronbachin alfan arvo oli 0,81. Luokittelin summamuuttujan arvot edellisten summamuuttujien tavoin 7-asteikolliseksi.

Kokosin edellä esitellyt kolmeen houkuttelevuustekijään liittyvät väitteet yhteen kysymyspatteristoon. Kysymyspatteriston tarkoituksena on mitata rakenteellisen ja kognitiivisen sosiaalisen pääoman sekä työnantajan tarjoamien taloudellisten etujen tärkeyttä työnhakutilanteessa. Vaikka mittariin valitut väitteet pohjautuvat aiemmin käytetyille ja testatuille mittaristoille (Berthon ym. 2005; Oksanen 2009), tekemäni kysymyspatteriston toimivuus on syytä testata erikseen (ks. luku 6.1). Kuviossa 3 näkyy, kuinka oletan mittariin kuuluvien väittämien ryhmittyvän.

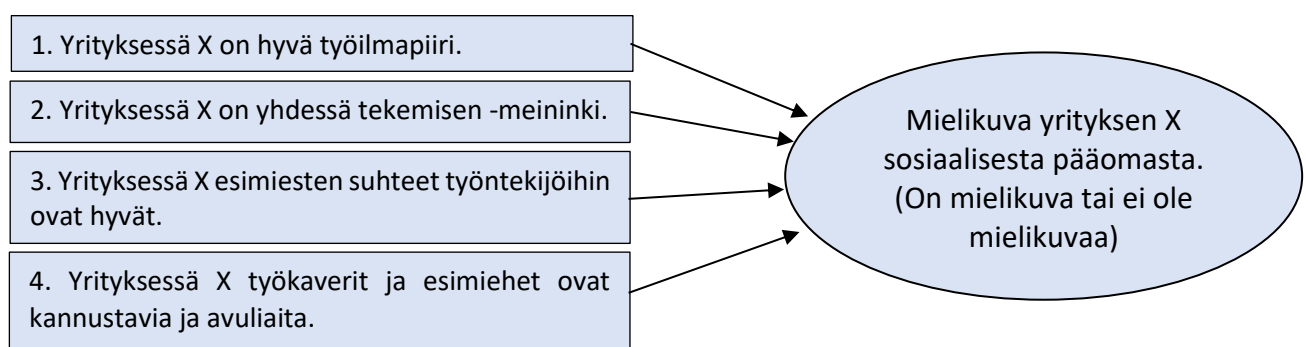


Kuvio 3. Oletettu faktorirakenne.

5.2.2 Työnantajamielikuvien olemassaolon mittaaminen

Työnantajamielikuvien olemassaolon mittaamiseen käytin väittämiä, joiden avulla halusin saada selville, minkälainen mielikuva kyselyyn vastaajilla, jotka tiesivät yhteistyöyrityksen (yritys X) entuudestaan, on yhteistyöyrityksen sosiaalisesta pääomasta. Yhteistyöyrityksen sosiaalista pääomaa mittaavia väittämiä oli yhteensä neljä (kuvio 4), ja valitsin ne edellisen osion sosiaalisen pääoman tärkeyttä mittaavista väittämistä. Vastausvaihtoehdot väitteisiin yhteistyöyrityksen sosiaalisesta pääomasta olivat Likert-asteikollisia, joissa 1 = *täysin eri mieltä* ja 7 = *täysin samaa mieltä*. Lisäksi vastausvaihtoehtona oli 8 = *en osaa sanoa*. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ei ollut se, minkälaisia arvioita vastaajat antoivat yhteistyöyrityksen sosiaalisesta pääomasta asteikolla 1–7. Sen sijaan tutkimuksen kohteena oli se, osasivatko he antaa arvion sosiaalisesta pääomasta vai eivät, eli antoivatko he vastauksensa Likert-asteikolle 1–7 vai valitsivatko he vaihtoehdon 8 (*en osaa sanoa*). Oletan, että silloin kun ihmisellä on mielikuva organisaation sosiaalisesta pääomasta, hän on antanut vastauksensa asteikolle 1–7. Jos henkilö on vastannut *en osaa sanoa*, hänellä ei ole mielikuvaa yrityksen sosiaalisesta pääomasta.

Tein uuden muuttujan neljästä yhteistyöorganisaation sosiaalista pääomaa mittaavista väitteistä (kuvio 4). Muuttujan reliabiliteetti on hyvä, sillä Cronbachin alfan arvo oli 0,89. Luokittelin muuttujan kaksiluokkaiseksi niin, että 0 = *ei mielikuvaa* ja 1 = *on mielikuva*. Jos vastaaja oli vastannut kolmeen tai neljään muuttujan neljästä väitteestä *en osaa sanoa*, luokittelin vastaajan *ei osaa vastata* -kategoriaan. Muutoin luokittelin vastaajan *osaa vastata* -kategoriaan. Muuttujaa käytetään tutkimuksessa selitettävänä muuttujana.



Kuvio 4. Muuttujan *mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta* muodostaminen.

5.2.3 Työnantajatietouden mittaaminen

Työnhakijan työnantajatietoutta yhteistyöorganisaatiota kohtaan mittasin yhteensä kymmenen kysymyksen avulla, kuten onko vastaajalla tuttuja töissä yrityksessä X, onko vastaaja hakenut

aiemmin yritykseen X töihin, onko vastaaja kuullut yrityksestä X ystäviltä tai tutultaan tai onko vastaaja lukenut yrityksen X kotisivuja (kaikki muuttujat nähtävissä liitteessä 2). Kysymykset olivat itse kehittämiäni ja ne perustuivat Cablen ja Turbanin (2011) työnantajatietouden teoriaan. Vastausvaihtoehdot olivat 0 = *ei* ja 1 = *kyllä*. Kolmen muuttujan vastausluokassa 1 oli niin vähän havaintoja, että jouduin jättämään nämä muuttujat varsinaisesta analyysistä pois. Nämä muuttujat olivat, oliko vastaaja kuullut yrityksestä X 1. Facebookista, 2. Instagramista tai 3. muusta sosiaalisesta mediasta.

Lisäksi muodostin työnantajatietoutta mittaavista väittämistä vielä yhden muuttujan: *kuinka monesta lähteestä työnhakija on kuullut yrityksestä X*. Muuttuja sai arvoja 1–10. Jos vastaaja oli kuullut tai lukenut yrityksestä X kaikista kymmenestä lähteestä, hän sai uudessa muuttujassa arvon 10, jos yhdeksästä lähteestä, hän sai arvon 9 ja niin edelleen. Luokittelin uuden muuttujan kolmeluokkaiseksi: 1 = *kuullut yrityksestä X yhdestä lähteestä*, 2 = *kuullut yrityksestä kahdesta lähteestä* ja 3 = *kuullut yrityksestä X kolmesta tai useammasta lähteestä*.

5.2.4 Taustamuuttujat

Kyselyssäni oli alun perin kahdeksan taustamuuttujaa. Taustamuuttujat lasten lukumäärä, asuinkunnan koko ja päätoimi sisälsivät vain hyvin vähän vaihtelua, minkä vuoksi jätin näiden muuttujien käyttämisen analyysistä pois. Taustamuuttujiksi jäi näin ollen viisi muuttujaa: *sukupuoli*, *ikä*, *korkein tutkinto*, *työnhakutilanne* ja *ala, jolta etsii töitä*. Sukupuolen ja elämäntilanteen, kuten etsiikö henkilö töitä tai onko hän valmistunut yliopistosta, on aiemmin huomattu olevan yhteydessä siihen, minkälaiset organisaation piirteet työnhakijaa houkuttelevat (esim. Alniacik E. & Alniacik Ü. 2012; Arachchige & Robertson 2013). Tutkimuksessani sukupuoli sai arvoja 1 = *mies* ja 2 = *nainen*. Vastausvaihtoehdon 3 = *muu* oli vastannut vain harva (N = 4), minkä vuoksi koodasin tiedon puuttuvaksi. Muut taustamuuttujat luokittelin kaksiluokkaisiksi: Ikä 0 = *25-vuotiaat ja alle* ja 1 = *yli 25-vuotiaat*, korkein tutkinto 0 = *peruskoulu, lukio tai ammattikoulu* ja 1 = *alempi tai ylempi korkeakoulututkinto*, työnhakutilanne 0 = *ei etsi töitä* ja 1 = *etsii töitä*. Koska tutkimukseni on tehty ohjelmistoalan kontekstissa, halusin jakaa vastaajat, jotka etsivät töitä, vielä sen mukaan, etsivätkö he töitä 0 = *ohjelmistoalalta* vai 1 = *muulta alalta*.

5.3 Menetelmät

Analysoin tutkimusaineistoa tilastollisten analyysimenetelmien avulla. Tutkimuksessani käytettyjä menetelmiä olivat erilaiset kuvailevat analyysit, merkitsevyystestit ja logistinen regressioanalyysi.

Kuvailevat analyysit

Kuvailevien tilastollisten menetelmien avulla tehdään yleensä ensimmäinen katsaus aineistoon. Tarkoituksena ei ole tehdä monimutkaisia päätelmiä aineiston mahdollisesti sisältämistä ilmiöistä vaan kuvailla tiivistäen muuttujien erilaisia ominaisuuksia. (Nummenmaa 2004, 53.) Käytän tutkimuksessani jakauman sijaintia ja hajontaa kuvaavia tunnuslukuja keskiarvoa, vastaajien järjestyssijojen keskiarvoja, vaihteluvälejä ja keskihajontaa. Muuttujien kuulumista eri ryhmiin tarkastelin faktorianalyysillä (ks. seuraava alaluku), jonka avulla muodostin tutkimuksessa käytettävät summamuuttujat. Kuvailevista menetelmistä käytin myös ristiintaulukointeja, joiden avulla pyritään havaitsemaan kahden eri muuttujan välillä olevaa yhteyttä (Metsämuuronen 2006, 347). Käytän ristiintaulukointeja apuna selvittämään, mitkä työnantajatietouteen liittyvät muuttujat soveltuvat parhaiten logistiseen regressioanalyysiin.

Faktorianalyysi

Faktorianalyysin avulla saadaan selville, onko joillakin muuttujilla samankaltaista vaihtelua ja toisaalta ovatko jotkut muuttujat riippumattomia toisistaan. Faktorianalyysin avulla muuttujien määrää saadaan näin vähennettyä. (Nummenmaa 2004, 333). Analyysitapoja muuttujien yhteisvaihtelun etsimiseen on olemassa useita, ja tutkijan tulee valita tutkimukseensa parhaiten soveltuva analyysitapa (Metsämuuronen 2006, 581–583). Käytän eksploratiivista faktorianalyysiä testaamaan tekemäni kysymyspatteriston (ks. luku 5.2.1). Pyrin saamaan selville, mittaavatko kysymyspatteristoon valitut väittämät sitä ilmiötä, jota aiempien tutkimusten (Berthon ym. 2005; Oksanen 2009) perusteella oletan niiden mittaavan.

Faktorianalyysin tekemisen edellytyksiä on, että aineiston koko on riittävä, muuttujat ovat järjestysasteikolla mitattuja ja että tutkittavat muuttujat korreloivat keskenään. Nyrkkisääntönä on, että havaintoja, tässä tapauksessa kyselyyn vastaajia, tulisi olla vähintään viisi yhtä muuttujaa kohden. Yleensä 200 havaintoa pidetään riittävänä. (Metsämuuronen 2006, 598–599.) Näin ollen 224 vastaajan aineistoni on faktorianalyysiin riittävä. Käytettävät muuttuvat olivat myös järjestysasteikolla, 7-portaisella Likert-asteikolla, mitattuja. Muuttujien korreloimisen keskenään varmistin Bartlettin sfäärisyystestin (Bartlett's test of Sphericity) ja Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) -testin avulla. Testit kertovat, soveltuuko väittämien muodostama korrelaatiomatriisi faktorianalyysiin käytettäväksi eli korreloivatko väittämät keskenään. Jos joukossa on muuttujia, joiden korrelaatio muiden muuttujien kanssa on heikko, ne pitää poistaa. Muuttuja voidaan katsoa

faktorianalyysiin sopivaksi silloin, kun KMO-arvo on suurempi kuin 0,6 ja Barlettin sfäärifyytestin p-arvo on tilastollisesti merkittävä ($p < 0,05$). (Metsämuuronen 2006, 588, 602.)

Faktorianalyysin ekstraktointimenetelmänä käytin yleistettyjen neliösummien menetelmää (GLS), koska sitä ei haittaa, vaikka normaalijakaumaoletus ei täysin toteutuisi (Nummenmaa 2004, 345). Monet tutkimuksen muuttujista ei jakautunut normaalisti, minkä vuoksi GLS:n käyttö tässä faktorianalyysissä on perusteltua. Rotaatiomenetelmänä käytin vinokulmaista rotaatiota, koska usein yhteiskuntatieteissä, niin myös tässä tutkimuksessa oletetaan, että faktorit korreloivat keskenään.

Korrelaatiotarkastelut

Tein kaikille tutkimuksessa käytettäville muuttujille Pearsonin tulomomenttikorrelaatiotarkastelut, koska esimerkiksi logistisen regressioanalyysin yksi lähtöoletus on, etteivät selittävät muuttujat saa korreloida keskenään liikaa (Valli 2015, 100; Metsämuuronen 2006, 672). Korrelaatiokertoimet vaihtelevat välillä -1 ja 1 kertoen muuttujien välisen yhteyden voimakkuudesta. Mitä lähempänä nollaa kerroin on, sitä vähemmän muuttujat korreloivat keskenään. (Valli 2015, 89.) Muuttujat, jotka korreloivat keskenään voimakkaasti, saattavat aiheuttaa multikollineaarisuudeksi kutsutun tilanteen, jossa kaksi muuttujaa otetaan mukaan samaan malliin, mutta todellisuudessa vain toinen muuttujista tuo malliin selitystä. Multikollineaarisuutta kuvaavat toleranssi- ja VIF-arvot. Mitä lähempää ykköstä ne saavat arvoja, sitä riippumattomampia muuttujat ovat toisistaan. (Metsämuuronen 2006, 655.)

Ryhmiä erojen testaaminen

Tutkimuksessani käytän yhteensä kolmea testiä ryhmien välisten erojen testaamiseen: Mann-Whitneyn U-testiä, Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitestiä ja Khiin neliö χ^2 -testiä. Mann-Whitneyn U-testi ja Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitesti ovat ei-parametrisia testejä ja vastineita useammin käytetyille parametrisille t-testeille (Metsämuuronen 2006, 370; Hinton 2004, 216). En voi käyttää ryhmien erojen testaamiseen yleisemmin käytettyjä t-testejä, koska normaalijakautuneisuus ei toteudu niissä selitettävissä muuttujissa, joissa vastaajaryhmien eroja verrataan toisiinsa. Ei-parametristen testien käyttö ei edellytä selitettävien muuttujien normaalijakautuneisuutta. (Hinton 2004, 216; Metsämuuronen 2006, 370; Valli 2015, 111.)

Mann-Whitneyn U-testi (Mann-Whitney U test) on kahden riippumattoman otoksen t-testin ei-parametrinen vastine, joka selvittää järjestyssijojen avulla, onko kahden ryhmän,

esimerkiksi miesten ja naisten, vastauksissa eroavaisuutta. Mann-Whitneyn U-testissä alkuperäiset havainnot, esimerkiksi kuinka tärkeänä vastaajat pitävät sosiaalista pääomaa työnhakutilanteessa asteikolla 1–7, laitetaan ensin suuruusjärjestykseen. Jokaiselle havainnolle annetaan oma järjestysnumero. Mikäli havainnot, jotka siis kuuluvat kahteen eri ryhmään (esimerkiksi miehet ja naiset), jakautuvat täysin tasaisesti, voidaan sanoa, että ryhmien välillä ei ole eroa. Sen sijaan, jos esimerkiksi miesten havaintoja on enemmän järjestyksen alkupäässä (saivat pieniä arvoja) ja naisten havaintoja järjestyksen loppupäässä (saivat suuria arvoja), voidaan sanoa, että ryhmien välillä on eroa. U-testin heikkoutena on se, että sillä voidaan verrata vain kahta ryhmää kerrallaan. (Metsämuuronen 2006, 370–371; Valli 2015, 111.)

Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitesti (Wilcoxon signed-ranks test) on puolestaan kahden riippuvan otoksen t-testin vastine, joka perustuu kahden jakauman eroavaisuuksista muodostettujen järjestyssijojen laskemiseen. Tässä tutkimuksessa tutkittavana on se, kokevatko Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät organisaatiossa olevan sosiaalisen pääoman ja organisaatiosta saatavat taloudelliset edut yhtä houkuttelevina organisaation ominaisuuksina. Ensimmäisenä testissä listataan arvot, jotka vastaajat ovat antaneet kahteen mitattavaan ominaisuuteen. Sen jälkeen katsotaan, ovatko arvot samat mitattavien ominaisuuksien välillä vai onko arvojen välillä eroa. Jos arvojen välillä on eroa, testi huomioi, onko muutos mitattavien ominaisuuksien välillä negatiivinen vai positiivinen, ja kuinka suuri arvojen erotus on. Esimerkiksi jos vastaaja on pitänyt sosiaalista pääomaa erittäin tärkeänä (arvo 7) ja taloudellisia etuja hieman tärkeänä (arvo 5), muutoksen sanotaan olevan positiivinen ja arvojen erotus on 2. Mikäli sosiaalista pääomaa on pidetty ei ollenkaan tärkeänä (arvo 1) ja taloudellisia etuja todella tärkeänä (arvo 7) muutos on negatiivinen ja arvojen erotus on 6.

Tämän jälkeen testi järjestää arvojen erotukset suuruusjärjestykseen, eikä alkuperäisiä havaintoarvoja ei enää käytetä. Suurimmat arvojen erotukset saavat suurimmat järjestysnumerot ja pienimmät erotukset pienimmät järjestysnumerot. Esimerkiksi erotukset 2, 6, 12 ja 7 saisivat järjestysnumerot 1, 2, 4 ja 3. Lopuksi testissä verrataan negatiivisten ja positiivisten muutosten järjestysnumeroita. Vertailun tuloksena saadaan p-arvo, joka kertoo, onko jakaumien välillä eroja, eli tässä tapauksessa houkutteleeko organisaatiossa oleva sosiaalinen pääoma Y-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä yhtä paljon kuin työnantajan tarjoamat taloudelliset edut vai eivät. (Hinton 2004, 224–225.)

Ristiintaulukoiden tulosten merkitsevyyden testaamiseen käytin Khiin neliö (χ^2) -testiä. Khiin neliö (χ^2) -testin avulla saadaan tietää, liittyytkö ristiintaulukoinneissa vertailtavat

muuttujat toisiinsa vai eivät. Mitä suurempi ero vertailtavien ryhmien, esimerkiksi naisten ja miesten, välillä on, sitä suurempi riippuvuus muuttujien, esimerkiksi sukupuolen ja organisaatiossa olevan sosiaalisen pääoman tärkeyden, välillä on. Testi kertoo siis sen, onko vastaajaryhmien välillä todellista eroa vai johtuuko vastausero sattumasta. (Valli 2015, 104; Metsämuuronen 2006, 347.) Toteutin χ^2 -testin jokaisen tekemäni ristiintaulukoinnin kohdalla, kun halusin selvittää, mitkä työnantajatietouteen liittyvät muuttujat selittävät parhaiten työnantajamielikuvien olemassaoloa. Valitsin ristiintaulukointien perusteella selittävät muuttujat logistiseen regressioanalyysiin.

Logistinen regressioanalyysi

Silloin, kun mahdollisia selittäviä muuttujia on useita, regressioanalyysi on käyttökelpoinen menetelmä muuttujien välisten yhteyksien tarkastelemiseen. Regressioanalyysin tavoitteena on kuvata sitä, mitkä ja miten selittävät muuttujat selittävät vastemuuttujan havaittua vaihtelua. (Metsämuuronen 2006, 641.) Tässä tutkimuksessa käytetty regressioanalyysi on logistinen regressioanalyysi, koska se soveltuu käytettäväksi silloin, kun selitettävä muuttuja on kategorinen. Tutkimuksessani selitettävä muuttuja, eli se, onko kyselyyn vastaajalla mielikuvaa yrityksen X sosiaalisesta pääomasta liittyen, on kaksiluokkainen (1 = on mielikuva tai 0 = ei ole mielikuvaa) ja kategorinen. Näin ollen valinta käyttää logistista regressioanalyysiä tutkimuksessani on luonteva. Logistisen regressioanalyysin tekeminen ei myöskään vaadi sitä, että havainnot jakautuisivat normaalisti (Nummenmaa 2004, 320).

Logistisen regressioanalyysin avulla pyritään ennustamaan, mihin selitettävän muuttujan luokkaan kukin havainto kuuluu (Nummenmaa 2004, 319–320; Metsämuuronen 2006, 670). Analyysin lähtökohtana on vetosuhde (OR), joka kuvaa sitä, ”kuinka etäällä toisistaan kaksi todennäköisyyttä tai suhteellista osuutta ovat” (Rita 2004, 208). Tämän analyysin vetosuhde kuvaa sitä, mikä todennäköisyys on kuulua selitettävän muuttujan arvon luokkaan 1 (on mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta) suhteessa luokkaan 0 (ei ole mielikuvaa yrityksen X sosiaalisesta pääomasta). Toisin sanoen analyysissäni vetosuhde kuvaa suhteellista todennäköisyyttä kuulua ryhmään, jossa vastaajilla on mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta. Jos vetosuhde on tasan yksi, molemmat tapahtumat (on mielikuva ja ei ole mielikuvaa) ovat yhtä todennäköisiä. Jos vetosuhde on enemmän kuin yksi, muuttujalla on positiivinen yhteys selitettävään tekijään, ja jos vetosuhde on pienempi kuin yksi, yhteys on negatiivinen. (Rita 2004, 208.)

Logistisen regressiomallin toimivuutta voidaan mitata muun muassa Hosmer & Lemeshow:n testillä sekä Nagelkerken R^2 -arvolla. Hosmer & Lemeshow:n testillä mitataan sitä, kuinka hyvin havainnot jakautuvat oikeisiin kategorioihin. Jos malli onnistuu luokittelemaan havaintoja hyvin, Khiin neliö -testin tuloksena saatu p-arvo on yli 0,05. Malli on huono, jos p-arvo jää tätä pienemmäksi. Nagelkerken R^2 -arvo puolestaan kertoo mallin selityksasteen, eli sen, kuinka paljon selitettävän muuttujan vaihtelusta pystytään kuvailemaan mallin avulla. (Metsämuuronen 2006, 686–687.)

P-arvo

Hypoteesien testaamisessa käytän havaittuja merkitsevyystasoja eli p-arvoja. P-arvot antavat arvion hypoteesien paikkansapitävyydestä numeerisessa muodossa. Ne ovat todennäköisyyksilukuja, jotka saavat arvoja nollan ja yhden välillä ilmoittaen, millä todennäköisyydellä vaihtoehtoinen hypoteesi on väärä. Mitä lähempänä p-arvo on nollaa, sitä todennäköisemmin nollahypoteesi voidaan hylätä ja vaihtoehtoinen hypoteesi on oikea (Nummenmaa 2004, 137–138.) Usein käytetyt kolme merkitsevyystasoa ovat tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0.05$), tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.01$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0.001$) (Valli 2015, 103). Tässä tutkimuksessa käytän tilastollisen merkitsevyyden rajana p-arvoa 0.05, koska se on ihmistieteissä yleisesti käytetty tilastollisen merkitsevyyden raja-arvo (Nummenmaa 2004, 138).

5.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkielmaa tehdessä olen huomioinut tutkimuksen eettisyyteen liittyviä kysymyksiä. Erityisesti kyselyn toteuttamisessa eettisten lähtökohtien huomioiminen on tärkeää. Kun keräsin aineistoa sähköisellä kyselylomakkeella, pyysin rekrytointimessuilla kävijöitä kohteliaasti vastaamaan kyselyyni, mutta en pakottanut tai painostanut ketään vastaamaan. Kyselylomakkeen alussa vielä mainittiin, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Lisäksi lomakkeen alussa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä se, että kyselyyn vastataan nimettömänä. Kyselyssä ei kysytty tietoja, joista vastaajan voisi tunnistaa. Kyselyn lopussa kerrottiin vielä uudestaan, mihin aineistoa tullaan käyttämään ja kuka tutkimuksen tekee. Kyselyn viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, antaako vastaaja luvan käyttää antamiaan vastauksia pro gradun tekemiseen. Vain yksi vastaaja ei antanut lupaa. Ensimmäisessä aineiston käsittelyvaiheessa poistin tämän yhden vastaajan antamat tiedot ja vastaukset, joten lopulliseksi aineiston kooksi tuli $N = 224$. Vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa aineistosta. Säilytän aineistoa tietokoneella ja pilvipalvelussa, joihin vain minulla on pääsy. Eettisten

lähtökohtien vuoksi yhteistyöorganisaatiota, jonka avulla olen kerännyt aineiston ja jonka kautta tutkin työnantajamielikuvien olemassaoloa, käsitellään tutkimuksessa anonyymisti.

6. Tulokset

Tässä luvussa esitän tekemäni analyysin ja saamani tutkimustulokset. Testaan viittä hypoteesia, joista kolme ensimmäistä liittyy työnantajan houkuttelevuuteen (esim. Berthon ym. 2005) ja kaksi viimeistä työnantajatietouteen (Cable & Turban 2011). Koska testattavat hypoteesit liittyvät eri teorioihin, käytän niiden testaamiseen erilaisia otoksia. Työnantajan houkuttelevuuteen liittyvissä testeissä otoksena on koko keräämäni aineisto, kun taas työnantajatietouteen liittyvissä testeissä otoksena on aineistostani ne vastaajat, jotka tiesivät tutkimuksessa käytetyn esimerkkiorganisaation entuudestaan (ks. luku 5.1). Aloitan luvun esittelemällä käytettyjen taustamuuttujien frekvenssit. Sen jälkeen esittelen tutkimuksessa käytetyt selitettävät muuttujat sekä niiden jakaumat. Näiden alustavien tarkasteluiden jälkeen siirryn tutkimustulosten esittelyyn. Luvussa 6.2 esitän merkitsevyystestien tulokset, jotka kertovat, kuinka houkutteleviksi Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät kokevat organisaatiossa olevan sosiaalisen pääoman ja taloudelliset edut työnhakutilanteessa. Luvussa 6.3 esitän ristiintaulukointien ja logistisen regressioanalyysin tulokset, jotka kertovat, mitkä työnantajatietouteen liittyvät tekijät ennustavat mielikuvan olemassaoloa yrityksen sosiaaliseen pääomaan liittyen parhaiten.

6.1 Alustavat tarkastelut

Selittävät taustamuuttujat

Työnantajan houkuttelevuustekijöiden tutkimisen taustamuuttujiksi valitsin muuttujia aiempien tutkimustulosten perusteella (ikä, sukupuoli, korkein tutkinto, työnhakutilanne). Näiden lisäksi halusin tutkimukseni kontekstiin liittyen selvittää, eroaako ohjelmistoalan työnhakijoiden vastaukset muiden alojen työnhakijoiden vastauksista. Taustamuuttujien tunnusluvut ovat nähtävissä taulukossa 1. Suuri osa vastaajista on alle 26-vuotiaita (71 %) ja ei korkeakoulutettuja (60 %). Suuri osa vastaajista etsii töitä (80 %) ja heistä noin puolet ohjelmistoalalta ja puolet muilta aloilta. Hieman yli puolet vastaajista on miehiä (58 %) ja hieman alle puolet naisia (40 %). Testasin taustamuuttujien keskinäiset korrelaatiot, mutta ne jäivät kaikkien muuttujien kohdalla pieniksi. Kaikki korrelaatiot jäivät alle arvon 0,265, mikä tarkoittaa sitä, että muuttujat ovat riippumattomia toisistaan.

Taulukko 1. Työnantajan houkuttelevuustekijöiden tutkimiseen liittyvien taustamuuttujien frekvenssit.

Taustamuuttujat	Vastausluokat	N	%	Yhteensä N (%)
1. Ikä	25-vuotiaat ja alle	159	71,0	224 (100)
	Yli 25-vuotiaat	65	29,0	
2. Sukupuoli	Mies	130	58,0	224 (100)
	Nainen	90	40,2	
	Muu	4	1,8	
3. Korkein tutkinto	Peruskoulu, lukio tai ammattikoulu	135	60,3	224 (100)
	Alempi- tai ylempi korkeakoulututkinto	89	39,7	
4. Työnhakutilanne	Ei etsi töitä	45	20,1	224 (100)
	Etsii töitä	179	79,9	
5. Ala, jolta etsii töitä	Ohjelmistoala	88	49,2	179 (100)
	Muu ala	91	50,8	

Analyysin toisessa osiossa selvitin, mitkä tekijät ennustavat parhaiten sitä, että organisaation ulkopuolella olevilla ihmisillä on mielikuva tutkimuksessa käytetyn esimerkkiorganisaation (jäljempänä yritys X) sosiaalisesta pääomasta. Otokseen kuuluivat vain ne vastaajat, jotka olivat kyselyssä vastanneet tietävänsä yrityksen X entuudestaan, koska vain heillä voidaan olettaa olevan tietoa yrityksen X sosiaalisesta pääomasta. Taulukossa 2 on esitettyä tässä analyysissä käytetyt taustamuuttujat ja niiden frekvenssit. Taustamuuttujat ovat tekijöitä, joiden voidaan olettaa vaikuttavan työnantajatietouden muodostumiseen (ks. luvut 2.1 ja 5.2.3). Lähes neljäsosa vastaajista (23 %) oli hakenut yritykseen X töihin aiemmin. Useimmin vastaajat olivat kuulleet yrityksestä X rekrytointimessujen (59 %) tai kouluyhteistyön (56 %) kautta. Vähiten vastaajat olivat kuulleet tai lukeneet yrityksestä X heidän kotisivuiltaan (20 %) ja muilta nettisivuilta (18 %). Suuri osa vastaajista oli kuullut tai lukenut yrityksestä X yhdestä tai kahdesta lähteestä (72 %).

Koska logistisen regressioanalyysin yksi lähtöoletus on, etteivät selittävät muuttujat saa korreloida keskenään liikaa, tein työnantajatietous-muuttujille korrelaatiotarkastelut. Muuttujista tuttuja yrityksessä X ja kuullut yrityksestä X perheenjäseneltä, ystävältä tai tutulta korreloivat keskenään jokseenkin merkittävästi (korrelaatio 0,636), minkä vuoksi jätin ensimmäisen muuttujan tutkimuksestani pois. Monesta lähteestä kuullut yrityksestä X -muuttuja korreloi monen muuttujan kanssa (korrelaatiot 0,126–0,535), mutta koska korrelaatiot eivät ylittäneet arvoa 0,6, niitä voidaan pitää kohtuullisina ja sen vuoksi muuttuja voidaan pitää mukana analyysissä. Myös

toleranssi- ja VIF-arvot olivat mukana pidettävien muuttujien osalta lähellä yhtä, mikä osoitti, että muuttujat olivat riittävän riippumattomia toisistaan (Metsämuuronen 2006, 655).

Taulukko 2. Työnantajatietouden tutkimiseen liittyvien taustamuuttujien frekvenssit.

Muuttujat	Vastausluokka	N	%	Yhteensä N (%)
1. Hakenut aiemmin töitä yrityksestä X	Ei	88	77,2	114 (100)
	Kyllä	26	22,8	
2. Kuullut yrityksestä X perheenjäseneltä, ystävältä tai tutulta	Ei	76	66,7	114 (100)
	Kyllä	38	33,3	
3. Monesta lähteestä lukenut tai kuullut yrityksestä X	Yhdestä tai kahdesta	82	71,9	114 (100)
	Kolmesta tai enemmän	32	28,1	
4. Lukenut yrityksestä X yrityksen kotisivuilta	Ei	92	80,7	114 (100)
	Kyllä	22	19,3	
5. Lukenut yrityksestä X muulta nettisivulta	Ei	93	81,6	114 (100)
	Kyllä	21	18,4	
6. Kuullut yrityksestä X rekrytointimessuilla	Ei	47	41,2	114 (100)
	Kyllä	67	58,8	
7. Kuullut yrityksestä X koulun, korkeakoulun tai ainejärjestöyhteistyön kautta	Ei	50	43,9	114 (100)
	Kyllä	64	56,1	
8. Vastaajalla on tuttuja töissä yrityksessä X	Ei	51	44,7	114 (100)
	Kyllä	63	55,3	

Selitettävät muuttujat

Työnantajan houkuttelevuustekijöiden summamuuttujien luomiseksi tein faktorianalyysin muuttujille, joiden voidaan olettaa kuuluvan organisaation houkuttelevuustekijöihin. Faktorianalyysin ohella muuttujille suoritettu KMO-testi antoi tulokseksi arvon 0,870 eli muuttujat sopivat faktorianalyysiin hyvin. Lisäksi analysoitavien muuttujien välisiä korrelaatioita mittaava Barlettin testin tulos oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$). Faktorianalyysi osoitti muuttujien latautuvan kolmelle faktorille oletetun faktorimallin mukaisesti (luku 5.2.1). Muuttujien kommunaliteetit vaihtelevat välillä 0,505 ja 0,793, eli saadut faktorit selittävät muuttujien vaihtelua hyvin. Mallin kokonaisselitysaste on 64 %, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Faktorianalyysin

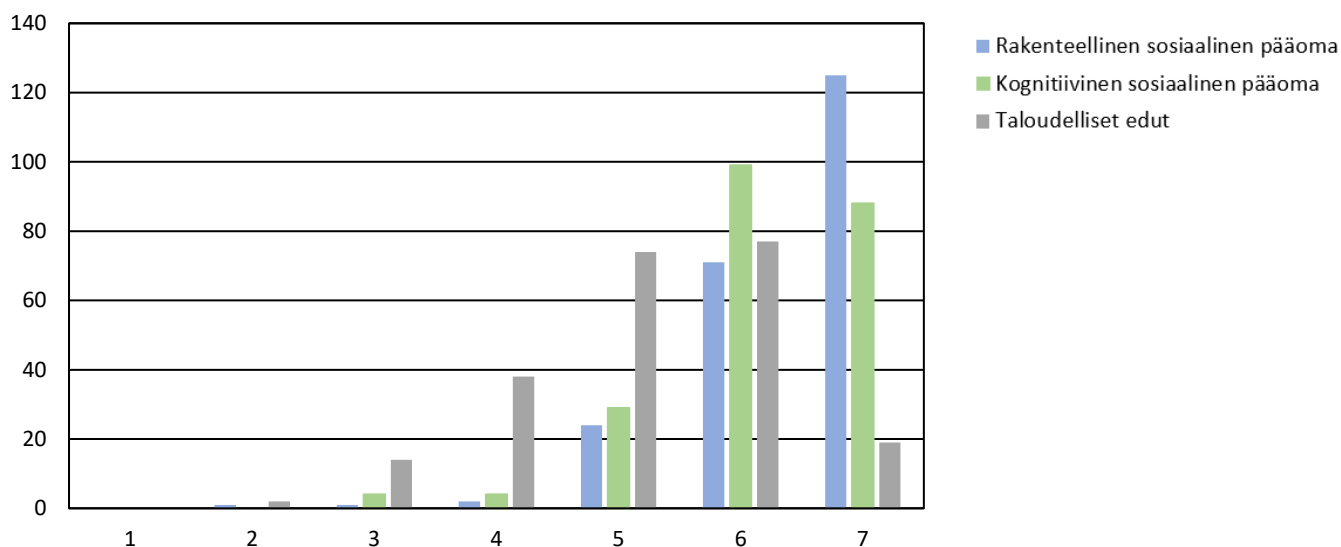
perusteella voidaan sanoa, että käyttämäni mittari kolmen eri houkuttelevuustekijän mittaamiseen on toimiva.

Taulukko 3. Eksploratiivinen faktorianalyysi työnantajan houkuttelevuustekijöille. Faktorilataukset, ominaisarvot ja kommunaliteetit.¹

Työnantajan houkuttelevuutta mittaavat väittämät	1	2	3	Kom.
1. Työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat hyvät.		0,754		0,701
2. Työntekijöiden suhteet esimiehiin ovat hyvät.		0,849		0,747
3. Työkaverit ja esimiehet ovat kannustavia ja avuliaita.		0,734		0,782
4. Työilmapiiri on hyvä.		0,813		0,774
5. Palkkausjärjestelmä on houkutteleva.			0,779	0,667
6. Palkka on keskivertoa parempi kuin muissa yrityksissä.			0,902	0,793
7. Työsuhde-edut ovat hyvät.			0,617	0,565
8. Työyhteisö on avoin ja kenelle tahansa voi mennä juttelemaan.	0,687			0,637
9. Työyhteisössä vallitsee yhdessä tekemisen meininki.	0,884			0,721
10. Jokainen työntekijä on tärkeä osa työyhteisöä.	0,680			0,725
11. Työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhön liittyviin asioihin.	0,729			0,581
12. Organisaation jäsenet luottavat toisiinsa.	0,600			0,605
13. Työpaikalla on useita ihmisiä, joiden seurassa viihdyn.	0,465			0,505
Ominaisarvo	5,916	2,030	1,041	
Selitysosuus %	42,3	14,5	7,4	64,2

¹ GLS-ekstraktointi, vinokulmainen rotaatio

Muodostin faktoreista summamuuttujat, jotka toimivat tutkimuksessa selitettävinä muuttujina. Kuviossa 5 on esitetty näiden muuttujien jakaumat. Rakenteellisen sosiaalisen pääoman jakauma on selvästi vasemmalle vino, eikä siten ole normaalisti jakautunut. Myös kognitiivisen sosiaalisen pääoman jakauma on lievästi vasemmalle vino. Sen sijaan taloudelliset edut -muuttuja on normaalisti jakautunut.



Kuvio 5. Työnantajan houkuttelevuustekijät, selitettävien muuttujien jakaumat. N = 224.

Koska kaikki selitettävät muuttujat eivät ole normaalisti jakautuneita, käytän tunnetumpien t-testien sijasta ei-parametrisia testejä eri vastaajaryhmien välisten vastausten vertailemiseen. Ei-parametrisessa Mann-Whitneyn U-testissä selvitetään vastaajaryhmien järjestyssijojen keskiarvojen avulla, onko eri vastaajaryhmien vastausten välillä todellista eroa vai johtuuko ero sattumasta. Tämän vuoksi taulukossa 4 on nähtävissä testattavien ryhmien järjestyssijojen keskiarvot kunkin houkuttelevuustekijän kohdalla. Järjestyssijojen keskiarvo on saatu laittamalla havaintoarvot ensin järjestykseen suurimmasta pienimpään, jonka jälkeen ryhmän jäsenten keskiarvot on laskettu järjestyssijoista.

Mitä korkeampi taulukossa 4 näkyvä järjestyssijojen keskiarvo on, sitä tärkeämmäksi houkuttelevuustekijä on kyselyssä koettu. Taulukon mukaan naisten järjestyssijojen keskiarvo on miehiä korkeampi kaikkien houkuttelevuustekijöiden osalta. Samoin korkeakoulututkinnon suorittaneiden ja yli 25-vuotiaiden järjestyssijojen keskiarvot ovat suurempia kaikkien houkuttelevuustekijöiden osalta alemmin koulutettuihin ja alle 26-vuotiaisiin nähden. Työnhakutilanteen ja alan, jolta työnhakija etsii töitä, osalta järjestyssijojen keskiarvot eivät ole kovasti toisistaan poikkeavia minkään houkuttelevuustekijän osalta. Järjestyssijojen keskiarvojen väliset erot antavat viitteitä siitä, että joidenkin testattavien ryhmien välillä saattaa olla eroja siinä, kuinka tärkeäksi he kokevat eri houkuttelevuustekijät työnhakutilanteessa. Tämä testataan tilastollisesti luvussa 6.2.2.

Taulukko 4. Vastaajaryhmien järjestyssijojen keskiarvot houkuttelevuustekijöiden tärkeydessä.

		Houkuttelevuustekijä		
		Rakenteellinen sosiaalinen pääoma	Kognitiivinen sosiaalinen pääoma	Taloudelliset edut
Muuttuja	Vastaajaryhmä	J.s. keskiarvo	J.s. keskiarvo	J.s. keskiarvo
Sukupuoli	Mies	100	104	105
	Nainen	126	120	119
Ikä	25-vuotiaat ja alle	109	109	115
	Yli 25-vuotiaat	121	122	106
Korkein tutkinto	Peruskoulu, lukio tai ammatillinen koulutus	105	104	107
	Alempi tai ylempi korkeakoulututkinto	123	126	121
Työnhakutilanne	Ei etsi töitä	106	111	126
	Etsii töitä	114	113	110
Ala, jolta etsii töitä	Ohjelmistoala	90	91	87
	Muu	90	89	93

Työnantajatietouden tutkimisessa selitettävänä muuttujana on se, onko vastaajalla, joka on aiemmin kuullut yrityksestä X, mielikuvaa yrityksen sosiaalisesta pääomasta vai ei. Muuttujan jakauma on esitetty taulukossa 5. Vain vajaa 60 prosentilla vastaajista on ollut mielikuva organisaation sosiaalisesta pääomasta. Odotettua oli, ettei osuus ole lähellä sataa prosenttia, koska organisaation symbolisista ominaisuuksista, joihin sosiaalinen pääoma kuuluu, voi olla vaikea saada tietoa organisaation ulkopuolelta (Backhaus & Tikoo 2004, 506; Lievens & Highhouse 2003). Toisaalta kysymys on mielikuvista, ja mielikuvat muodostuvat jopa pienistä tiedon muruista useiden eri lähteiden kautta (Cable & Turban 2001), jonka vuoksi oli odotettavissa, ettei luku ole lähellä nollaakaan, koska vastaajat olivat jo aiemmassa kysymyksessä vastanneet olevansa kuulleet yrityksestä X entuudestaan.

Taulukko 5. Mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta, selitettävän muuttujan jakauma.

Muuttuja	Vastausluokka	N	%	Yhteensä N (%)
Mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta	Ei mielikuvaa	47	41,2	114 (100)
	On mielikuva	67	58,8	

6.2 Työnantajan houkuttelevuustekijöiden tärkeys

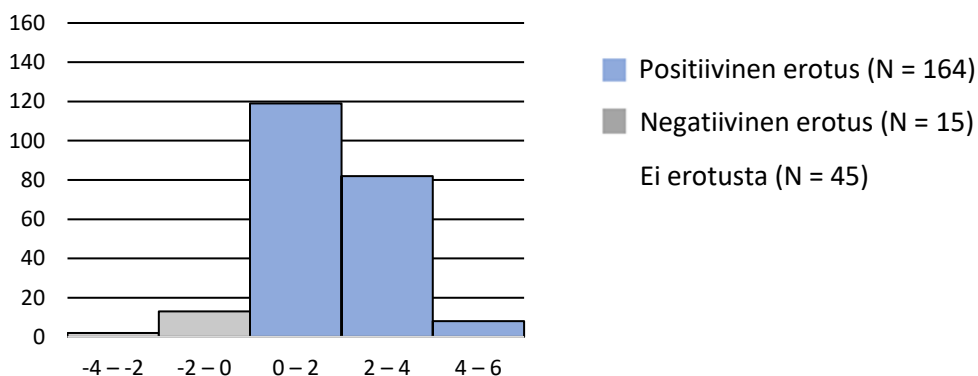
6.2.1 Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitesti

Tässä luvussa testaan Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitestillä kaksi ensimmäistä hypoteesia:

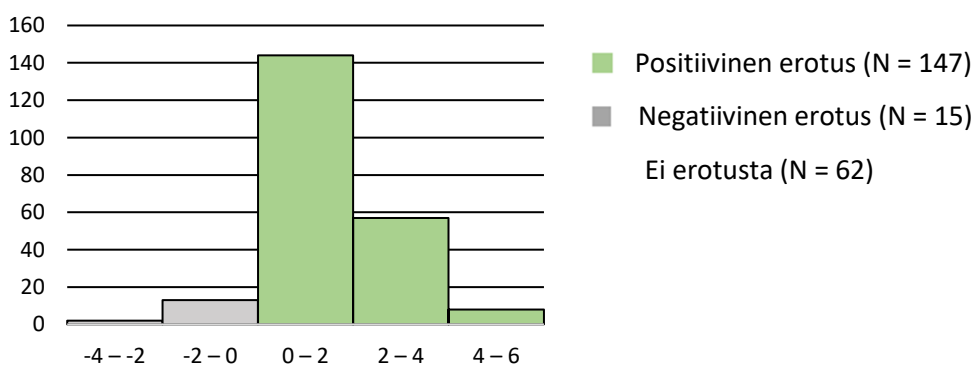
H1: Yrityksen rakenteellinen sosiaalinen pääoma houkuttelee työnhakijoita enemmän kuin työnantajan tarjoamat taloudelliset edut.

H2: Yrityksen kognitiivinen sosiaalinen pääoma houkuttelee työnhakijoita enemmän kuin työnantajan tarjoamat taloudelliset edut.

Nollahypoteesina on, että molempien sosiaalisen pääoman muotojen ja taloudellisten etujen houkuttelevuuden erojen mediaani on 0, eli että organisaatiossa oleva sosiaalinen pääoma houkuttelee työnhakijoita yhtä paljon kuin työnantajan tarjoamat taloudelliset edut. Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitestien tulokset ovat nähtävissä kuvioissa 6 ja 7.



Kuvio 6. Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitesti. Rakenteellinen sosiaalinen pääoma ja taloudelliset edut. $p < 0,001$.



Kuvio 7. Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitesti. Kognitiivinen sosiaalinen pääoma ja taloudelliset edut. $p < 0,001$.

Kuvioista huomataan, että ensimmäisessä tapauksessa (kuvio 6) 45 vastaajaa pitää organisaatiossa olevaa rakenteellista sosiaalista pääomaa yhtä houkuttelevana organisaation ominaisuutena kuin taloudellisia etuja. Toisessa tapauksessa (kuvio 7) sen sijaan 62 vastaajaa pitää organisaatiossa olevaa kognitiivista sosiaalista pääomaa yhtä houkuttelevana organisaation ominaisuutena kuin taloudellisia etuja. Ensimmäisessä tapauksessa 164 vastaajaa on pitänyt organisaatiossa olevaa rakenteellista sosiaalista pääomaa tärkeämpänä kuin taloudellisia etuja (positiivinen erotus), kun taas 15 vastaajaa on pitänyt taloudellisia etuja tärkeämpiä kuin sosiaalista pääomaa (negatiivinen erotus). Toisessa tapauksessa organisaatiossa olevaa kognitiivista sosiaalista pääomaa on pitänyt tärkeämpänä 147 vastaajaa (positiivinen erotus) ja taloudellisia etuja 15 vastaajaa (negatiivinen erotus). Kuvioiden vaaka-akselilla kerrotaan, kuinka suuria erotuksia kahden organisaation ominaisuuden vastausten välillä on ollut. Molemmissa tapauksissa enemmistö vastaajista on sijoittunut erotuksen 0–2 välille, eli suuri osa vastaajista on pitänyt sosiaalista pääomaa enintään 2 yksikköä tärkeämpänä kuin taloudellisia etuja. Iso osa vastaajista ($N = 90$ kuviossa 6 ja $N = 65$ kuviossa 7) on pitänyt sosiaalista pääomaa yli 2 yksikköä tärkeämpänä kuin taloudellisia etuja.

Molempien suorittamieni Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen rankitestien p -arvot olivat 0,000. Koska $p < 0,5$ nollahypoteesi houkuttelevuuden erojen mediaanista nollana hylätään ja asettamani vastahypoteesit osoittautuvat paikkansa pitäviksi. Voidaan siis sanoa, että sekä yrityksen rakenteellinen sosiaalinen pääoma että kognitiivinen sosiaalinen pääoma houkuttelevat työnhakijoita enemmän kuin työnantajan tarjoamat taloudelliset edut.

Testasin Wilcoxonin testillä myös sen, koetaanko jompikumpi sosiaalisen pääoman muoto houkuttelevammaksi organisaation ominaisuudeksi kuin toinen. Testaus osoitti, että yrityksen rakenteellinen sosiaalinen pääoma houkuttelee työnhakijoita enemmän kuin yrityksen kognitiivinen sosiaalinen pääoma, ja ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$). Työntekijöille on aineistoni valossa tärkeämpää, että sosiaaliset rakenteet toimivat ja että ne edistävät yhteiseen päämäärään pääsyä kuin se, että työpaikalla ihmiset tuntevat olonsa hyväksytyiksi, arvostetuiksi ja ryhmään kuuluviksi.

6.2.2 Mann-Whitneyn U-testi

Edellä olevaan testiin sisältyivät kaikki saadut vastaukset, joten tehty tarkastelu ei kerro vielä mitään siitä, minkälaisia vastauksia eri vastaajaryhmät ovat antaneet. Sen vuoksi suoritin Mann-Whitneyn

U-testejä eri ryhmien vastauserojen testaamiseen. Oletan, että testeissä löytyy vastausryhmien välisiä eroja:

H3: Vastaajaryhmien välillä on eroja siinä, kuinka tärkeäksi he kokevat yrityksen sosiaaliset pääoman muodot ja yrityksen tarjoamat taloudelliset edut työnhakutilanteessa.

Koska taustamuuttujia on viisi, tein kolmeen houkuttelevuustekijään liittyen yhteensä 15 U-testiä, jotka perustuvat luvussa 6.1 esitettyjen ryhmien järjestyssijojen keskiarvojen vertailemiseen. Nollahypoteesina kaikissa U-testeissä oli, että tarkasteltavien muuttujien jakaumat ovat samat. Kokosin Mann-Whitneyn U-testistä saadut tulokset taulukkoon 6.

Taulukko 6. Mann-Whitneyn U-testi houkuttelevuustekijöille, p-arvot.

		Houkuttelevuustekijä		
		Rakenteellinen sosiaalinen pääoma	Kognitiivinen sosiaalinen pääoma	Taloudelliset edut
Muuttuja	Vastaajaryhmät	p-arvo	p-arvo	p-arvo
Sukupuoli	Mies	0,001	0,057	0,095
	Nainen			
Ikä	25-vuotiaat ja alle	0,146	0,094	0,351
	Yli 25-vuotiaat			
Korkein tutkinto	Peruskoulu, lukio tai ammatillinen koulutus	0,021	0,006	0,132
	Alempi tai ylempi korkeakoulututkinto			
Työnhakutilanne	Ei etsi töitä	0,409	0,720	0,169
	Etsii töitä			
Ala, jolta etsii töitä	Ohjelmistoala	0,992	0,736	0,391
	Muu			

U-testien perusteella muuttujat sukupuoli ja korkein tutkinto erottivat vastaajaryhmiä siinä, kuinka tärkeäksi sosiaalisen pääoman eri muodot koettiin. U-testien mukaan naiset pitivät yrityksen rakenteellista sosiaalista pääomaa tärkeämpänä kuin miehet ($p = 0,001$). Alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet pitivät sekä rakenteellista että kognitiivista sosiaalista pääomaa tärkeämpänä kuin alemmin kouluttautuneet ($p = 0,021$ ja $p = 0,006$).

6.3 Mielikuvat yrityksen sosiaalisesta pääomasta

6.3.1 Ristiintaulukointi ja χ^2 -testi

Pienen aineiston vuoksi en voi ottaa logistiseen regressioanalyysiin mukaan kaikkia selitettäviä muuttujia, jotta mallin selitysvoima pysyy riittävällä tasolla. Muuttujien määrään ei ole olemassa nyrkkisääntöä, mutta muuttujien määrän on oltava kohtuullinen havaintojen määrään nähden. (Metsämuuronen 2006, 598.) Tämän vuoksi aloitan työnantajamielikuvien olemassaolon tarkastelut tekemällä ristiintaulukointeja selittävien muuttujien ja selitettävän muuttujan (mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta) kesken. Ristiintaulukointien ohessa tehdyn Khiin neliö (χ^2) -testien tulosten perusteella valitsen selittävät muuttujat logistiseen regressioanalyysiin, joka on analyysini viimeinen osa. χ^2 -testin käyttämisessä ei ole ongelmaa, koska kaikissa luokissa on vähintään viisi havaintoa (Metsämuuronen 2006, 347). Ristiintaulukointien tulokset on koottu taulukkoon 7.

Ristiintaulukoiden perusteella ne vastaajat, jotka ovat kuulleet yrityksestä X perheenjäseneltä, ystävältä tai tutulta sekä ne, jotka ovat lukeneet tai kuulleet yrityksestä X useammasta kuin kahdesta lähteestä, olivat osanneet vastata mielikuvakysymyksiin yrityksen X sosiaalisesta pääomasta useammin kuin verrokkiryhmät. Samoin jos vastaaja oli hakenut yritykseen X aiemmin töihin, hän oli antanut vastauksen mielikuvakysymyksiin useammin kuin vertailuryhmät. Sen sijaan koulun tai ainejärjestöyhteistyön, rekrytointimessujen tai muiden internetsivujen kuin yrityksen X kotisivujen kautta saatu tieto eivät ennustaneet mielikuvien olemassaoloa tilastollisesti merkitsevästi. Myös yrityksen nettisivujen lukeminen jäi hiukan tilastollisen merkitsevyyden ulkopuolelle.

Taulukko 7. Mielikuva sosiaalisesta pääomasta (on osannut vastata tai ei ole osannut vastata) ristiintaulukoituna seitsemän selittävän muuttujan kanssa. N = 114.

Muuttujat		Yrityksessä X on paljon hyvää sosiaalista pääomaa N, %		Yhteensä N, %	p-arvo
		Ei osaa vastata	Osaa vastata		
Monesta lähteestä kuullut tai lukenut yrityksestä X	Yhdestä lähteestä	29 (60 %)	19 (40 %)	48 (100 %)	0,001
	Kahdesta lähteestä	11 (32 %)	23 (68 %)	34 (100 %)	
	Kolmesta tai useammasta lähteestä	7 (22 %)	25 (78 %)	32 (100 %)	
Kuullut yrityksestä X perheenjäseneltä, ystävältä tai tutulta	Kyllä	9 (24 %)	29 (76 %)	51 (100 %)	0,007
	Ei	38 (50 %)	38 (50 %)	63 (100 %)	
Hakenut aiemmin töitä yrityksestä	Kyllä	6 (23 %)	20 (77 %)	26 (100 %)	0,032
	Ei	41 (47 %)	47 (53 %)	88 (100 %)	
Lukenu yrityksen X kotisivuja	Kyllä	5 (23 %)	17 (77 %)	22 (100 %)	0,050
	Ei	42 (46 %)	50 (54 %)	92 (100 %)	
Kuullut yrityksestä X koulun tai ainejärjestö-yhteistyön kautta	Kyllä	23 (36 %)	41 (64 %)	64 (100 %)	0,194
	Ei	24 (46 %)	26 (54 %)	50 (100 %)	
Kuullut yrityksestä X rekrytointimessuilla	Kyllä	26 (39 %)	41 (61 %)	67 (100 %)	0,530
	Ei	21 (45 %)	26 (55 %)	47 (100 %)	
Lukenu yrityksestä X muulta nettisivulta kuin kotisivuilta	Kyllä	8 (38 %)	13 (62 %)	21 (100 %)	0,747
	Ei	39 (42 %)	54 (58 %)	93 (100 %)	

6.3.2 Logistinen regressioanalyysi

Edellisessä luvussa tehdyt ristiintaulukoinnit antoivat viitteitä siitä, millä selittävillä muuttujilla saattaisi pystyä ennustamaan havaintojen jakautumista selitettävien muuttujien luokkiin eli onko kyselyyn vastaaja antanut arvionsa yhteistyöyrityksen työnantajamielikuvasta vai ei. Jotta saan asiasta tarkempaa tietoa ja jotta pystytään vertailemaan sitä, mitkä muuttujat selittävät tutkittavaa ilmiötä kaikista parhaiten, osalle muuttujista tehdään vielä logistinen regressioanalyysi. Logistisella regressioanalyysillä testaan kahta hypoteesia:

H4: Mielikuva yrityksen sosiaalisesta pääomasta muodostuu työnhakijoille paremmin omiin kokemuksiin perustuvan ja muilta ihmisiltä saadun tiedon kuin muiden tietolähteiden (esim. internet, mainokset, työpaikkailmoitukset) kautta.

H5: Mitä enemmän ihmisellä on tietoa yrityksestä, sitä todennäköisemmin hänellä on työnantajamielikuva yrityksen sosiaalisen pääoman osalta.

Valitsin hypoteesia neljä testaavaan logistiseen regressioanalyysiin kolme muuttujaa, jotka kuvaavat sitä, mistä lähteistä vastaaja on saanut tietoa yrityksestä X ja jotka saivat ristiintaulukoinneissa tilastollisesti merkitsevän tai melkein merkitsevän tuloksen. Malliin valikoituneet muuttujat ovat *kuullut yrityksestä X perheenjäseneltä, ystävältä tai tutulta, hakenut aiemmin yritykseen töihin ja lukenut yrityksen X nettisivuja*. Halusin tarkastella nimenomaan eri tietolähteitä selittävinä muuttujina, minkä vuoksi en ottanut regressiomalliin mukaan muuttujaa *monesta lähteestä kuullut tai lukenut yrityksestä X*. Regressiomalli on vakioitu taustamuuttujilla *sukupuoli, ikä ja korkein tutkinto*. Logistisella regressioanalyysin tulokset ovat nähtävissä taulukossa 8. Hosmer & Lemeshow:n testi osoittaa, että analyysi on voitu tehdä loppuun asti ($p > 0,05$). Nagelkerken R^2 -arvo osoittaa, että mallin selitysvoima on suhteellisen korkea (24 %).

Taulukko 8. Eri tekijöiden yhteys työnantajamielikuvan olemassaoloon (0 = ei mielikuvaa, 1 = on mielikuva) ¹.

Muuttuja	B*	OR	p-arvo
Kuullut yrityksestä X tutuilta (ref. ei)	1,140	3,126	0,027
Hakenut aiemmin töitä yrityksestä X (ref. ei)	1,318	3,736	0,017
Lukenut yrityksen X kotisivuja (ref. ei)	1,297	3,657	0,040
Vakiotermi	0,867	0,420	0,020
Hosmer & Lemeshow: Chisq 3,386, df 7, Sig. 0,847			
N= 114, Model Chisq = 22,079, df = 6, p-value 0,001, 2LL 129,596, Nagelkerke R^2 = 24 %			

¹ malli on vakioitu taustamuuttujilla sukupuoli, ikä ja korkein tutkinto.

Kaikista parhaimman p-arvon saa muuttuja *hakenut aiemmin töitä yrityksestä X* ($p = 0,017$). Toisin sanoen on vain 1,7 prosentin mahdollisuus, että saatu tulos johtuisi sattumasta. Niillä, jotka ovat aiemmin hakeneet töihin yritykseen X, vetosuhde työnantajamielikuvan olemassaoloon

oli lähes neljä (OR 3,736) verrattuna niihin, jotka eivät olleet hakeneet yritykseen aiemmin töihin. Toiseksi parhaiten työnantajamielikuvien olemassaoloa selitti se, oliko henkilö kuullut yrityksestä X tutuilta ($p = 0,027$). Niiden, jotka olivat kuulleet yrityksestä X tutuilta, vetosuhde osata vastata työnantajamielikuvaväitteisiin oli 3,1 kertaa (OR = 3,126) verrattuna niihin, jotka eivät olleet kuulleet yrityksestä X tutuiltaan. Myös *lukenut yrityksen X kotisivuja* muuttujan vetosuhde oli korkea (OR = 3,657), eli logistisen regressioanalyysin mukaan yrityksen kotisivujen lukeminen ennusti työnantajamielikuvien olemassaoloa, vaikka ristiintaulukoinnin ohessa tehty Khiin neliö -testi ei antanut viitteitä tästä.

Viidennen hypoteesin testaamiseen käytin kolmiportaista muuttujaa *monesta lähteestä vastaaja on kuullut yrityksestä X*. Oletan, että mitä useammasta lähteestä vastaaja on lukenut tai kuullut yrityksestä X, sitä todennäköisemmin hänellä on mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta. Logistinen regressioanalyysi on vakioitu taustamuuttujilla *ikä*, *sukupuoli* ja *korkein tutkinto*. Regressioanalyysin tulokset on koottu taulukkoon 9. Regressiomalli toimi tehtyjen soveltuvuustestien mukaan suhteellisen hyvin. Hosmer & Lemeshow:n testin mukaan malli toimi hyvin, koska testin osalta saatu p-arvo on kirkkaasti yli raja-arvon 0,05 (Metsämuuronen 2006, 687). Lisäksi mallin selitysaste on suhteellisen korkea, sillä Nagelkerken $R^2 = 21$ prosenttia. Tämän mukaan malli selittää jopa 21 prosenttia selitettävän muuttujan vaihtelusta, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena sosiaalitieteissä.

Taulukko 9. Tiedon lähteiden määrän yhteys työnantajamielikuvan olemassaoloon (0 = ei mielikuvaa, 1 = on mielikuva) ¹.

Muuttuja	B*	OR	p-arvo
Lukenut tai kuullut yrityksestä X kahdesta lähteestä (ref. 1 lähteestä)	1,303	3,682	0,010
Lukenut tai kuullut yrityksestä X kolmesta tai useammasta lähteestä (ref. 1 lähteestä)	1,641	5,161	0,002
Vakiotermi	-0,970	0,379	0,017
Hosmer & Lemeshow: Chisq 5,756, df 8, Sig. 0,675			
N= 114, Model Chisq = 18,759, df = 5, p-value 0,002, 2LL 132,916, Nagelkerke $R^2 = 21$ %			

¹ malli on vakioitu taustamuuttujilla sukupuoli, ikä ja korkein tutkinto.

Mallin selittävät muuttujat, jotka kuvaavat sitä, kuinka monesta lähteestä vastaaja on kuullut tai lukenut yrityksestä, ovat tilastollisesti merkitseviä työnantajamielikuvien olemassaolon selittäjiä, koska $p\text{-arvot} < 0,05$. Jos vastaaja oli lukenut tai kuullut yrityksestä kolmesta tai useammasta lähteestä (OR 5,161), hänellä on mielikuva yrityksen sosiaalisesta pääomasta vielä useammin kuin niillä, jotka ovat lukeneet tai kuulleet yrityksestä X kahdesta lähteestä (OR 3,682). Mallin osoittamat vetosuhteet ovat korkeat: mallin mukaan kahdesta tietolähteestä kuulleilla on mielikuva yrityksen sosiaalisesta pääomasta lähes neljä kertaa todennäköisemmin kuin niillä, jotka ovat saaneet tietoa yrityksestä vain yhdestä tietolähteestä. Vastaavasti niillä, jotka ovat saaneet tietoa yrityksestä kolmesta tai useammasta lähteestä, on mielikuva yli viisi kertaa todennäköisemmin.

7. Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi

Tämän kvantitatiivisen tutkielman tarkoituksena oli selvittää, kuinka organisaatiossa oleva sosiaalinen pääoma houkuttelee Y-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä verrattuna työnantajan tarjoamiin taloudellisiin etuihin (palkka ja työsuhde-edut) ohjelmistoalan kontekstissa. Toisena tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ennustavat sitä, että työnhakijalla ylipäänsä on mielikuva organisaation sosiaalisesta pääomasta. Tutkimuskysymysten selvittämiseen liittyi viisi hypoteesia, jotka kaikki saivat tukea tutkimukseni tuloksista. Tässä luvussa tiivistän tutkimuksen tulokset kahteen alalukuun. Vertaan saatuja tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin ja esitän johtopäätöksiä ja pohdintaa tutkimustuloksiin liittyen. Tämän jälkeen arvioin tutkimuksen onnistumista, heikkouksia ja rajoituksia. Lopuksi esitän jatkotutkimusehdotuksia ja pohdintaa rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen liittyen.

7.1 Sosiaalinen pääoma työnantajan houkuttelevuustekijänä

Monilla aloilla ympäri maailmaa kärsitään osaajapulasta (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001; TE-toimiston ammattibarometri 3.2019). Liiketoiminnan ylläpitämisen ja kasvun turvaamiseksi työnantajien on sitoutettava nykyinen henkilöstö organisaatioon ja samalla panostettava uusien osaajien rekrytointiin, sillä ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä organisaation on vaikeaa menestyä. Rekrytointitutkimuksessa ja ammatinharjoittajien keskuudessa työntekijöiden rekrytoimisen ja palkkaamisen ohella on alettu puhua *työntekijöiden houkuttelemisesta* organisaatioon. Aloilla, joissa osaavien työntekijöiden määrä on rajallinen, työnantajien on panostettava siihen, että he näyttävät muita työnantajia houkuttelevammalta vaihtoehdolta. Keinona tähän on nähty työnantajamielikuvan kehittäminen ja erityisesti organisaation ei-aineellisten tekijöiden korostaminen rekrytointitoimenpiteissä. (Backhaus & Tikoo 2004; Rynes & Cable 2003; Lievens & Highhouse 2003; Berthon ym. 2005.)

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut hahmottaa ohjelmistoalan kontekstissa sitä, minkälainen rooli organisaatiossa olevalla sosiaalisella pääomalla on työntekijöitä houkuttelevana organisaation ominaisuutena. Aiempi tutkimus on osoittanut, että erityisesti Y-sukupolveen kuuluvat suomalaiset arvostavat organisaatiossa ja työyhteisössä olevia sosiaalisia ominaisuuksia kuten hyviä kaverisuhteita, hyvää työilmapiiriä, sujuvaa tiedon kulkua ja hyvää johtamista (Haavisto 2010; Kultalahti & Viitala 2014; Matilainen 2017; Vesterinen & Suutarinen 2011). Tässä tutkimuksessa käsittelin organisaation sosiaalisia ominaisuuksia teoreettisen käsitteen, sosiaalisen

pääoman, kautta. Sosiaalisella pääomalla tarkoitettiin tutkimuksessa ensinnäkin *organisaation toimivia verkostoja*, johon liittyy muun muassa sujuva tiedon kulku, avoimuus ja hyvät ihmissuhteet (rakenteellinen sosiaalinen pääoma). Toiseksi sillä tarkoitettiin *yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä*, johon puolestaan kuuluu esimerkiksi luottamus työyhteisön jäsenten kesken (kognitiivinen sosiaalinen pääoma).

Tutkimukseni osoitti, että Y-sukupolven työntekijöille on todella tärkeää, että organisaatiossa, johon he harkitsevat hakevansa töihin, on hyvää ja laadukasta sosiaalista pääomaa. Organisaation rakenteellinen sosiaalinen pääoma nähtiin vielä tärkeämpänä organisaation ominaisuutena kuin kognitiivinen sosiaalinen pääoma. Toisin sanoen Y-sukupolven työntekijöitä houkuttelee enemmän se, että suhteet organisaation jäsenten välillä ovat hyvät ja työyhteisön verkostot ovat toimivat kuin se, että organisaation jäsenet tuntevat yhteisöllisyyttä ja ryhmään kuulumista. Ero sosiaalisen pääoman kahden eri muodon tärkeydessä oli pieni, mutta tilastollisesti merkitsevä.

Tutkimukseni osoitti myös, että naiset pitivät organisaation rakenteellista sosiaalista pääomaa tärkeämpänä kuin miehet, ja korkeammin koulutetut pitivät sitä tärkeämpänä kuin alemmin koulutetut. Kognitiivinen sosiaalinen pääoma puolestaan oli tärkeämpää korkeammin koulutetuille kuin alemmin koulutetuille. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin aiemmin tehtyjen tutkimuksen tulokset. (E. Alniac & Ü. Alniac 2012, 1341; Arachchige & Robertson 2013.) Voi olla, että työntekijöillä, joilla on korkeampi koulutus, on enemmän ”varaa” valita työpaikkansa, jolloin he arvostavat hyviä organisaation sosiaalisia ominaisuuksia enemmän kuin alemmin koulutetut, joille saattaa olla tärkeämpää ”saada vain joku paikka”. Ikä, etsikö vastaaja töitä vai ei ja se, etsikö vastaaja töitä ohjelmistoalalta tai joltakin muulta alalta, ei ollut yhteydessä siihen, kuinka tärkeäksi kaksi organisaation sosiaalisen pääoman muotoa koetaan työnhakutilanteessa.

Rakenteellisen ja sosiaalisen pääoman houkuttelevuuden eroa voi selittää se, etteivät ihmiset koe työyhteisöä ensisijaisesti paikkana, jossa sosiaalisia tarpeita täytetään. Sen sijaan työntekijöille näyttää olevan tärkeämpää, että työyhteisön verkostot palvelevat töiden tekemistä ja yhteiseen päämäärään pääsemistä. Rakenteellisen ja kognitiivisen sosiaalisen pääoman eroa organisaatiossa havainnollisti mielestäni erinomaisesti yksi rekrytointimessuilla tutkimuskyselyyn vastannut työnhakija, joka kommentoi tutkielman aihetta kyselyyn vastaamisen jälkeen näin:

”Hyvät ihmissuhteet työpaikalla eivät tarkoita minulle sitä, että kaikki on kivaa ja että kaikki ihmiset ovat ystäviä toistensa kanssa. Tärkeämpää on se, että homma toimii. Kaikkia pitää kohdella tasapuolisesti ja oleellista on, että tekemisessä on johdonmukaisuutta.”

Uskon, että monet suomalaiset työntekijät yhtyvät edelliseen sitaattiin siltä osin, että keskeisempää työpaikalla on se, että työt sujuvat kuin se, että kaikki ovat ystäviä toistensa kanssa. Tämä voi johtua siitä, että suurimmalle osalle suomalaisista työ näyttäytyy ennen kaikkea keinona hankkia toimeentulo, kun taas läheisten sosiaalisten suhteiden luominen työpaikalla on toisarvoista (Haavisto 2010, 33–35). Toimeentulon hankkimisen kannalta on tietenkin oleellista, että työntekijä jaksaa ja pystyy olemaan töissä, ja kuten tutkimukset osoittavat, organisaation negatiiviset sosiaaliset ominaisuudet kuten huono työilmapiiri, etäinen esimies ja sosiaalisen tuen puute voivat heikentää terveyttä ja lisätä sairastamista (Sinervo ym. 2005; Taittonen ym. 2008; Viitala ym. 2015; Oksanen 2009). Yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta voidaan kokea ja tuntea muuallakin kuin töissä, eikä niiden puute työpaikalla ole samalla tavalla tuhoisaa tai ongelmallista kuten rakenteellisen sosiaalisen pääoman puute voisi olla.

Vaikka toimeentulon hankkiminen on suomalaisille merkityksellisin ansiotyön piirre (Haavisto 2010, 33–35), tutkimuksessani työnantajan tarjoamat palkka ja työsuhde-edut eivät näyttäneet Y-sukupolven työntekijöille niin tärkeinä organisaation ominaisuuksina kuin sosiaalisen pääoman muodot. Tämä voi johtua siitä, että aineistossani kaikki vastaajat olivat alle 45-vuotiaita ja suuri osa (71 %) alle 26-vuotiaita. On huomattu, että Y-sukupolvea edustavat työntekijät arvostavat työssä eri asioita kuin vanhempien sukupolvien edustajat, ja nuoria motivoi työntekoon enemmän työyhteisön sosiaaliset ominaisuudet kuin palkka (Haavisto 2010; Kultalahti & Viitala 2015). Tutkimustani ei voi suoraan verrata aiempien tutkimusten kanssa, koska niissä on tutkittu hieman eri asioita ja tutkimuskysymykset ja -menetelmät ovat olleet erilaisia. Saamani tutkimustulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa liittyen siihen, että Y-sukupolven työntekijöille työpaikka ei ole pelkästään toimeentulon lähde, eikä raha ole ainoa tekijä, joka houkuttelee työntekijöitä organisaatioihin. Mitkään tutkimuksen taustamuuttujista, sukupuoli, ikä, korkein tutkinto, etsikö vastaaja töitä ja miltä alalta, eivät erotelleet sitä, kuinka tärkeäksi organisaation tarjoamat taloudelliset edut koetaan.

Useiden tutkimusten mukaan koskaan aiemmin työelämäänsä siirtynyt uusi sukupolvi ei ole siirtynyt niin erilaiseen työympäristöön kuin digiaikaan syntynyt uusi sukupolvi on nyt siirtymässä. Tämän vuoksi Y-sukupolven edustajien odotukset työstä ja työelämästä poikkeavat

aikaisempien sukupolvien odotuksista monin tavoin. (Haavisto 2010; Vesterinen & Suutarinen, 9.) Ollakseen houkutteleva työnantaja ja työpaikka työnantajien on onnistuttava täyttämään ne odotukset, joita halutuilla työntekijöillä on työn tekemiseen liittyen (Backhaus & Tikoo 2004; Cable & Turban 2001; Berthon ym. 2005). Uuden sukupolven työelämään siirtymisen myötä työnantajien on arvioitava työnantajabrändiään uudelleen: Miten nuoret osaajat sitoutetaan organisaatioon? Mikä heitä houkuttelee ja mitä he tarvitsevat? Miten johtaa ja houkutella organisaatioon samanaikaisesti eri sukupolvien edustajia? (Vesterinen & Suutarinen, 9–10.) Tutkimukseni tulosten mukaan näyttääkseen houkuttelevalta työnantajalta organisaation on onnistuttava luomaan työnhakijoiden ajatuksiin mielikuvia ainakin siitä, että organisaation sosiaalinen ympäristö on työntekijöille mielekäs.

7.2 Mielikuvat organisaation sosiaalisesta pääomasta

Tutkimuksessani selvitin myös, mitkä tekijät ennustavat sitä, että työnhakijalla ylipäättään on mielikuva organisaation sosiaalisesta pääomasta. Tässä kohtaa tutkimusta en jakanut sosiaalista pääomaa rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan, vaan käsittelin näitä molempia muotoja yhdessä. Teoreettisena viitekehyksenä käytin teoriaa *työnantajatietoudesta*, jolla tarkoitetaan muistikuvia ja assosiaatioita, joita työnhakija liittää tiettyyn työnantajaan (Cable & Turban 2001, 123). Aiheen tutkimisessa hyödynsin olemassa olevaa yritystä (jäljempänä yritys X tai yhteistyöyritys), johon liittyviä työnantajamielikuvia kartoitettiin yrityksen ulkopuolisten ihmisten keskuudessa. Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ei ollut se, minkälaisia mielikuvia kyselyyn vastaajilla oli yhteistyöyrityksestä vaan se, olivatko he osanneet arvioida yrityksen X sosiaalista pääomaa mittaavia väittämiä asteikolla 1–7 vai eivät. Noin 60 prosentilla vastaajista oli mielikuva työnantajan sosiaaliseen pääomaan liittyen. Osuus olisi teoriassa voinut olla paljon suurempi, sillä kaikki yrityksen X työnantajamielikuvakysymyksiin vastanneet henkilöt tiesivät tai olivat kuulleet yrityksestä entuudestaan.

Tarkoituksellinen ja strateginen työnantajamielikuvien luominen kohderyhmässä, työnantajabrändäys, on tehokkainta silloin, kun ihminen saa työnantajasta tietoa mahdollisimman monesta lähteestä, ja kun hän käsittelee saamaansa tietoa perusteellisesti (keskeisen tiedonkäsittelyn reitin kautta). Jos työnhakijalla on aiempaa omakohtaista kokemusta työnantajasta esimerkiksi aiemman rekrytointiprosessin kautta, tai jos hän on saanut tietoa yrityksestä muilta ihmisiltä, perusteellinen tiedonkäsittely on todennäköisempää, kuin jos työnhakija on saanut tietoa työnantajasta muista lähteistä, esimerkiksi mainoksista. Keskeinen tiedonkäsittely ennustaa

edelleen sitä, että työnhakijalla on vahva mielikuva organisaatiosta työnantajana. (Cable & Turban 2001; Petty & Cacioppo 1986.) Tutkimukseni tulokset eivät poikkea näistä oletuksista. Tutkimuksessa tehty logistinen regressioanalyysi osoitti, että mitä useammasta lähteestä henkilö oli lukenut tai kuullut yrityksestä X, sitä useammin hänellä oli mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta. Lisäksi tutkimus osoitti, että vastaajalla oli mielikuva organisaation sosiaalisesta pääomasta todennäköisemmin silloin, kun hän oli aiemmin hakenut yritykseen X töihin, kun hän oli kuullut yrityksestä X tutuiltaan tai jos hän oli lukenut yrityksen X kotisivuja.

Tutkimuksessa ei eroteltu sitä, oliko tuttu, jolta vastaaja oli kuullut yrityksestä X, organisaation sisäinen tietolähde (töissä organisaatiossa) vai ei. Työnantajatietouden mallin (Cable & Turban 2011) mukaan organisaation sisällä olevalta ihmiseltä saatu tieto koetaan usein luotettavampana kuin organisaation ulkopuolisilta ihmisiltä saatu tieto, minkä vuoksi sisäisestä tietolähteestä saatu tieto käsitellään useammin keskeisesti kuin organisaation ulkopuolisilta ihmisiltä saatu tieto. On kuitenkin huomattu, että niin sanotulla puskaradiolla, ihmiseltä toiselle kulkeutuvalla informaatiolla, on suuri vaikutus ihmisen muodostamiin mielikuviin ja asenteisiin, vaikka tietoa antava osapuoli ei olisikaan ”alan asiantuntija”, tässä tapauksessa organisaation sisäinen tietolähde (Cable & Turban 2001; Petty & Cacioppo 1986). Myös sosiaalisen pääoman verkostonäkökulman edustajat kannattavat ajatusta, että keskenään verkostoituneet ihmiset välittävät informaatiota toisilleen erittäin tehokkaasti riippumatta siitä, kuinka läheisiä he ovat tai kuinka paljon tietoa jakava ihminen oikeasti tietää asiasta (Granovetter 1973; Woolcock 2000, 33). Ei siis ole ihme, että tutuilta saatu tieto yrityksestä X oli tutkimukseni mukaan yhteydessä työnantajamielikuvien olemassaoloon.

Työnantajatietouden teorian (Cable & Turban 2011) mukaan omiin kokemuksiin perustuva tieto ennustaa keskeistä tiedonkäsittelyä paremmin kuin muista lähteistä (esimerkiksi mainokset, työpaikkailmoitukset ja kotisivut) saatu tieto. Tutkimuksessani muuttujat *kuullut tai lukenut yrityksestä X rekrytointimessuilta, koulun tai ainejärjestöyhteistyön* tai *muiden kuin yrityksen X nettisivujen kautta* eivät olleet yhteydessä mielikuvien olemassaoloon. Tämä voi johtua siitä, että näistä tietolähteistä saatu tieto ei ole yhtä usein keskeisesti käsiteltyä kuin muilta ihmisiltä saatu tieto. Esimerkiksi muilta internet-sivuilta kuin yrityksen omilta kotisivuilta saatu tieto jostakin työnantajasta on saattanut olla vain ohimennen vilahtanut mainos tai kouluyhteistyön kautta saatu tieto on saattanut olla vain yksi lause ainejärjestön sähköpostilistalla. Toisaalta esimerkiksi rekrytointimessuilta saatu tieto jostakin yrityksestä voi olla yhtä lailla keskeisesti käsiteltyä (esim. keskusteleminen yrityksen rekrytointimessuedustajien kanssa useiden kymmenien minuuttien ajan)

kuin perifeerisesti, eli pinnallisesti, käsiteltyä (esimerkiksi itselle vieraan alan yrityksen esittelyn lukeminen rekrytointimessuoppaasta).

Tutkimuksen mukaan ”muihin tietolähteisiin” kuuluvista tietolähteistä yrityksen X kotisivujen lukeminen oli ainoa lähde, joka ennusti vastaajalla olevan mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta. Voi olla, että ne henkilöt, jotka ovat lukeneet yrityksen kotisivuja, ovat tietoisesti menneet sivuille ja halunneet saada lisää tietoa yrityksestä. Yrityksen nettisivuja lukevat ihmiset voivat usein olla jo lähtökohtaisesti aktiivisia ja käsittelevät siten tietoa useammin keskeisen käsittelyreittein kautta. Tätä ajatusta tukee se, että yrityksen X kotisivujen lukeminen korreloi tutkimuksen mukaan positiivisesti sen kanssa, kuinka monesta lähteestä työnhakija oli lukenut tai kuullut yrityksestä X. On kuitenkin huomioitava, että työnantajamielikuvien muodostuminen yrityksen nettisivujen lukemisen jälkeen edellyttää, että sivut ovat olleet informatiiviset ja laadukkaat. Epäselvä tieto tai epäluotettava tiedon lähde saattavat vaikuttaa negatiivisesti työnhakijan asenteisiin työnantajasta (Cable & Turban 2011).

Kuten todettu, saamani tutkimustulokset tukevat työnantajatietouden teoriaa monilta osin. Teorian luoneet Cable ja Turban (2001, 133–134) korostavat, että keskeisen ja perifeerisen käsittelyreittien erot on syytä tunnistaa, ja mahdollisuuksien mukaan työnhakijoita on ohjattava käsittelemään työnantajasta saatua tietoa useammin keskeisen kuin perifeerisen käsittelyreittein kautta. Tiedonkäsittelyn reitti, ja sen perusteella syntyvät mielikuvat työnantajasta vaikuttavat siihen, kuinka työnhakija toimii yrityksen rekrytoidessa uusia työntekijöitä (Cable & Turban 2001; Gatewood ym. 1993; Collins & Stevens 2002; Backhaus & Tikoo 2004; Sivertzen ym. 2013). Luvussa 7.4 esitän pohdintaa liittyen siihen, kuinka rekrytointitoimenpiteitä kehittämällä voidaan saada työnhakijat tietoiseksi organisaation sosiaalisesta pääomasta ja kuinka työnhakijat saadaan käsittelemään tietoa työnantajasta useammin keskeisesti. Ennen sitä esitän pohdintaa tutkimukseni onnistumiseen ja rajoituksiin liittyen.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia on, että tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset ovat luotettavia ja että tutkimus on tehty rehellisesti ja puolueettomasti niin, ettei vastaajille ole aiheutunut haittaa tutkimukseen osallistumisesta. Hyvä tutkimus on myös hyödyllinen ja käyttökelpoinen. (Heikkilä 2008, 29–32.) Seuraavaksi käsittelemme tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia kohta kerrallaan.

Tutkimuksen mittareiden luotettavuus

Yksi onnistuneen tutkimuksen keskeisimmistä edellytyksistä on se, että tutkimuksessa käytetyt käsitteet on määritelty yksiselitteisesti ja että ne on onnistuttu operationalisoimaan eli muuntamaan mitattavaan muotoon mahdollisimman hyvin. Kun operationalisointi on onnistunut, mittari on luotettavampi, mikä lisää edelleen koko tutkimuksen luotettavuutta. (Metsämuuronen 2006, 42.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida *validiteetin* ja *reliabiliteetin* avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan ja tutkimaan sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata ja tutkia. Validiteettiin kuuluu sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimukseen omaan luotettavuuteen eli siihen, ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet, teorit ja mittarit olleet tarkoitustaan ajavia. Jos esimerkiksi operationalisointi ei ole onnistunut, tutkimuksen sisäinen validiteetti kärsii. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, onko tutkimus yleistettävissä, ja jos on, mihin ryhmään. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Jos tutkimus on reliaabeli, samoilta tutkittavilta saataisiin melko samanlaisia tuloksia eri tutkimuskerroilla. (Metsämuuronen 2006, 55, 64.)

Sellaisen mittarin, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on todettu aiemmissa tutkimuksissa hyväksi, käyttäminen lisää koko tutkimuksen luotettavuutta (Metsämuuronen 2006, 57). Tässä tutkimuksessa käytetty mittari työnantajan houkuttelevuustekijöiden mittaamiseen pohjautui useissa tutkimuksissa käytetylle EmpAt-mittarille, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on arvioitu hyväksi (esim. Sivertzen ym. 2013; Arachchige & Robertson 2011; Roy 2008; Alniacik E. & Alniacik Ü 2012). Tosin mittarilla on myös heikkouksia: Mittarin kehittänyt Berthonin tutkijaryhmä (2005, 168) huomauttaa, ettei mittari välttämättä toimi joka tilanteessa. Mittari on kehitetty Australiassa, jonka vuoksi se ei esimerkiksi huomioi niitä kaikkia houkuttelevuustekijöitä, joita jossain toisessa kulttuurissa voi olla. Se ei myöskään välttämättä päde kaikenikäisiin, koska EmpAt-mittarin kehittämisessä ja testaamisessa on ollut mukana pääasiassa vain loppuvaiheen yliopisto-opiskelijoita. Mittari on saanut kritiikkiä myös siitä, ettei se huomioi yrityksen mainetta työnhakijoita houkuttelevana tekijänä (Sivertzen ym. 2013, 475), vaikka maineen on aiemmissa tutkimuksissa nähty vaikuttavan organisaation houkuttelevuuteen (esim. Collins & Han 2004). Lisäksi muokkasin tutkimustani varten alkuperäistä EmpAt-mittaristoa kohtuullisen paljon, minkä vuoksi sen aiemmissa tutkimuksissa osoitetut hyvät reliabiliteetti- ja validiteettiarvot ovat voineet heiketä. Perustin tekemäni muokkaukset kuitenkin aiempiin tutkimuksiin ja varmistin muokkaamani mittarin reliabiliteetin eksploraatiivisen faktorianalyysin ja summamuuttujien muodostamisen

kohdalla Cronbachin alfan avulla. Faktorianalyysin tulokset ja summamuuttujien korkeat Cronbachin alfan arvot kertoivat siitä, että käyttämäni mittari on ollut suhteellisen reaalitavalla.

Joku saattaisi esittää kritiikkiä tutkimustani kohtaan sen vuoksi, että nojaan tutkimuksessani pitkälle sosiaalisen pääoman käsitteeseen, joka on usein nähty hankalana, monitahoisena ja vaikeasti mitattavana käsitteenä (Woolcock 2000, 29). Olen kuitenkin yrittänyt tuoda selkeästi esiin, mitä sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa (rakenteellinen ja kognitiivinen sosiaalinen pääoma). Toisaalta sosiaalisen pääoman käsite venyy monitahoisuutensa vuoksi moneen käyttötarkoitukseen, minkä vuoksi se on käyttökelpoinen monenlaisissa tutkimuksissa (Simpura 2002, 200–201; Ruuskanen 2001, 4).

Myös työnantajamielikuvien olemassaolon mittaaminen tutkimuksessani saattaa herättää kysymyksiä. Kertooko se, ettei vastaaja ole osannut antaa arviota Likert-asteikolle 1–7 yrityksen X sosiaalisiin piirteisiin liittyen siitä, ettei hänellä ole mielikuvaa yrityksen sosiaalisesta pääomasta? Ovatko väittämät olleet esimerkiksi epäselviä, tai eikö vastaaja ole jaksanut täyttää kyselyä kunnolla, jolloin ”en osaa sanoa” -vaihtoehto on ollut helppo valita, vaikka vastaajalla olisikin mielikuva yrityksen X sosiaalisesta pääomasta. Mielikuvien olemassaolo -summamuuttujan Cronbachin alfa -arvo osoitti kuitenkin, että väitteet ovat mitanneet samaa asiaa, sillä summamuuttujan reliabiliteetti oli hyvä. Lisäksi sain mittarilla tuloksia, jotka ovat linjassa aiempien tutkimustulosten ja teorioiden kanssa työnantajamielikuvien olemassaolon osalta.

Jos tekisin saman tutkimuksen uudestaan, kysyisin vastaajilta tarkemmin niistä lähteistä, joista he olivat kuulleet yrityksestä X. Näin olisin saanut vielä tarkempaa tietoa siitä, kuinka eri paikoista tai eri lähteistä saatu tieto vaikuttaa työnantajamielikuvien muodostumiseen. Se, ettei kovinkaan monella ollut mielikuvaa yrityksen X sosiaalisesta pääomasta kertoi mielestäni siitä, että aihetta on tärkeää tutkia: mistä mielikuvien vähyys johtuu ja miten mielikuvia potentiaalisten työntekijöiden kohderyhmässä saadaan vahvistettua ja lisättyä? Näihin kysymyksiin onnistuin mielestäni keräämään vastauksia tutkimukseni teoriaosuudessa mutta myös varsinaisessa tutkimusosiossa.

Kyselytutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tein tutkimusta varten itse sähköisen kyselylomakkeen, johon keräsin vastauksia rekrytointimessuilta kahdella tablettitietokoneella. Oikein tehtynä ja suunnattuna kyselylomaketutkimus antaa paljon mahdollisuuksia tiedon keräämiseen, ja parhaimmillaan sillä saadaan kerättyä helposti paljon aineistoa. Kyselylomakkeen hyviä puolia tiedon keruussa on myös

se, että samat kysymykset esitetään vastaajille täsmälleen samassa muodossa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kyselylomakkeen käyttö haastatteluihin verrattuna vähentää myös matkustamista, minkä vuoksi tutkijan aikaa säästyy ja kustannukset vähenevät. (Valli 2015, 42–44.) Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa tärkeää on se, että tutkija tietää, mihin kysymyksiin hän etsii vastauksia ja minkälaisilla taustatekijöillä voi olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Hyvin suunnitellun kyselylomakkeen tunnusmerkkejä ovat muun muassa se, että lomakkeen ulkoasu houkuttelee vastaamaan, vastausohjeet, kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat selkeät, lomake on esitestattu ja se ei ole liian pitkä. (Heikkilä 2008, 47–49.)

Tutkimukseni aineiston keruu sujui mielestäni todella hyvin. Testasin lomaketta ennen kuin aloitin keräämään varsinaista aineistoa ja sainkin vastaajilta sekä pilotoitokerralla että varsinaisessa aineistonkeruussa hyvää palautetta kyselylomakkeesta. Koska keräsin aineiston siten, että pyysin rekrytointimessuilla olevia ihmisiä vastaamaan kyselyyni kasvotusten, vältin ainakin osan kyselytutkimukselle tyypillisistä ongelmista. Kyselytutkimusten heikkoutena voi olla esimerkiksi se, että vastausprosentti jää alhaiseksi tai väärinymmärryksen mahdollisuus on suuri, jos vastaajalla ei ole mahdollisuutta kysyä, mitä jollakin kysymyksellä tarkoitetaan. Tässä tapauksessa kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus kysyä tarkennuksia kysymyksiin ja lähes kaikki, joita pyysin vastaamaan kyselyyn, vastasivat siihen. Huomioin aineistoa kerätessä myös tutkimuksen tekemisen eettiset kysymykset, sillä esimerkiksi sekä kyselylomakkeen alussa ja lopussa oli kerrottu, miksi aineisto kerätään ja että vastauksia tullaan käsittelemään anonymisesti. En myöskään painostanut ketään vastaamaan (ks. tutkimuksen eettisyys luku 5.4).

Tutkimukseni rajoitteena on se, että keräämäni aineisto oli poikkileikkausaineisto. Keräsin aineiston yhtenä ajankohtana, minkä vuoksi tulokset eivät kerro mitään ajallisesta kehityksestä tai muutoksista. Myös päätelmien tekeminen syy-seuraussuhteiden osalta on haastavaa. (Holopainen & Pulkkinen 2015, 21.) Tein tutkimuksen tuloksia tulkitessa kausaalisia oletuksia, esimerkiksi että tutuilta saatu tieto yrityksestä lisää mahdollisuutta, että ihmisellä on mielikuva yrityksen sosiaalisesta pääomasta. Yhteys voisi kuitenkin olla toisen suuntainen ja todellisuudessa kausaliitteit eivät varmastikaan ole niin yksinkertaisia kuin olen tässä tutkimuksessa esittänyt. Olen kuitenkin perustanut päätelmäni syy-seuraussuhteisiin liittyen aiempiin tutkimuksen tuloksiin.

Kyselytutkimuksen heikkouksiin lukeutuu myös se, etteivät vastaajat aina ajattele kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista samalla tavalla kuin tutkija on ajatellut. Kyselyaineistoihin liittyvä virheen riski myös siinä mielessä, ettei vastaajalla aina välttämättä ole käsitystä ja mielipidettä

kysyttävästä asiasta, mutta silti he valitsevat jonkun vastausvaihtoehdon. (Valli 2015, 42–43.) Pysin välttämään tämän ongelman sillä, että keräsin aineiston rekrytointimessuilta, jossa oletin ihmisten olevan orientoituneita työnhakuun liittyviin ilmiöihin.

Tutkimuksen yleistettävyys

Usein tutkimuksen tavoitteena on saada tuloksia, jotka voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Jotta tutkimustulokset voidaan yleistää perusjoukkoon, otannan on oltava edustava, ikään kuin perusjoukon pienoismalli, joka edustaa ryhmän jäseniä oikeassa suhteessa. Otantamenetelmiä yhdistää satunnaisuus: jokaisella perusjoukon yksilöllä pitäisi olla sama todennäköisyys tulla valituksi otantaan. (Valli 2015, 21–22.) Koska tässä tutkimuksessa kyselyyn vastaajat päätyivät tutkimukseeni osittain harkinnanvaraisesti, eikä vastaajien todennäköisyyttä tulla valituksi tiedetä, kyseessä ei ole otos vaan näyte. Näytteestä tehtäviä johtopäätöksiä ei voida yleistää koskemaan laajempaa joukkoa, eikä siis voida sanoa, että tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävissä. Saamani tulokset voivat kuitenkin antaa viitteitä koko perusjoukon (Y-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden) näkemyksistä. (Valli 2015, 21.) Aineistossani ohjelmistoalan osaajat olivat yliedustettuina muihin ammattiryhmiin nähden, mutta se oli tarkoituskin, koska tutkimus toteutettiin ohjelmistoalan kontekstissa. Ohjelmistoalan työntekijöiden vastaukset eivät kuitenkaan eronneet muiden vastaajien antamista vastauksista millään tavalla.

Tutkimuksen yleistettävyyden ongelmana on myös se, että työnantajamielikuvien olemassaoloa tutkittiin vain yhden esimerkkiorganisaation (yritys X) avulla. Tutkimuksen tulokset olisivat saattaneet olla hyvin erilaiset, jos työnantajamielikuvien olemassaolon tutkimuskohteena olisi ollut joku muu yritys. Näin ollen tutkimukseni oli vain yksi pintaraapaisu aiheeseen, ja lisää tutkimusta työnantajatietouden kehittymiseen organisaation sosiaalisen pääoman osalta tarvitaan.

Tutkimuksen muut rajoitteet

Vaikka aineisto ja mittari olisivat kuinka hyvät, tutkimus saattaa epäonnistua, jos käytetyt menetelmät ovat huonosti valittuja (Valli 2015, 31). Menetelmien sopivuutta voidaan arvioida esimerkiksi selitysasteilla tai tilastollisilla testeillä. Tässä tutkimuksessa arvioin logististen regressioanalyysien sopivuutta Hosmerin ja Lemeshown testillä sekä Nagelkerken R^2 -selitysasteilla, jotka antoivat hyvät tulokset valittujen mallien sopivuudesta. Tutkimuksessa käyttämiäni ei-parametriset merkitsevyystestejä, Wilcoxonin rankitestiä ja Mann-Whitneyn U-testiä, pidetään epäluotettavampina menetelminä ryhmien erojen testaamiseen kuin niiden parametrisia vastineita,

mutta ne ovat tutkimukseen soveltuvia menetelmiä silloin, kun muuttujien havainnot eivät ole normaalisti jakautuneita. Tämän vuoksi niiden käyttö menetelminä tutkimuksissani oli perusteltua.

Tutkimustani koskee myös ne rajoitteet ja vahvuudet, jotka yleensä liitetään kvantitatiiviseen tutkimukseen: kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua tutkittavaa ilmiötä hyvin ja laajasti, mutta ei kovinkaan syvällisesti. (Heikkilä 2008, 16–17). Oma aineistoni (N = 114–224) ei ollut kovin suuri kvantitatiiviseksi tutkimukseksi, ja kuten edellisessä alaluvussa mainitsin, en voi yleistää saatuja tuloksia perusjoukkoon, koska otanta ei täyttänyt satunnaisuus-vaatimusta. Tutkimukseni ei myöskään antanut syvällistä ymmärrystä aiheeseen, koska vastausvaihtoehdot olivat numeerisia, eivätkä vastaajat saaneet omaa ääntään kuuluviin sen osalta, mitä tutkittiin. Olin tutkijana, kyselylomaketta suunnitellessa, rajannut etukäteen sen, minkälaisia vastauksia voin ylipäänsä saada vastaajilta.

Tutkimuksen kaikista rajoitteista huolimatta uskon, että olen onnistunut tutkimuksellani tuomaan uusia näkökulmia rekrytoinnin ja organisaation liiketoiminnan kehittämisen kentälle. Se, kuinka organisaation sosiaaliset ominaisuudet voivat toimia työntekijöitä houkuttelevana organisaation piirteenä, on vähän tutkittu aihe eikä tätä vastaavaa tutkimusta ole tullut vastaan tutkielmaa kirjoittaessa.

7.4 Lopuksi

Tutkimukseni perusteella Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät pitävät organisaation sosiaalista pääomaa erittäin tärkeänä tekijänä, kun he harkitsevat johonkin työpaikkaan hakemista. Samaan aikaan kovinkaan monilla ei ollut mielikuvaa (40 prosentilla vastaajista) olemassa olevan esimerkkiorganisaation sosiaalisesta pääomasta, vaikka kaikki vastaajat olivat kuulleet kyseisestä yrityksestä aiemmin. Vaikka tutkimuksen tulos siitä, että organisaation ulkopuolisen ihmisen on vaikeaa muodostaa mielikuvaa organisaation sosiaalisesta pääomasta, ei ole yleistettävissä perusjoukkoon, uskon, että ristiriita on ainakin jossain määrin olemassa yleisemminkin. Esimerkiksi hyvin monet kyselyyn vastaajat kommentoivat minulle aineistonkeruun aikana, että organisaation ulkopuolisena ihmisenä on todella vaikeaa saada tietää, minkälaisia sosiaalisia ominaisuuksia, kuten minkälainen työilmapiiri, kuinka tieto kulkee tai minkälaisia sosiaalisia suhteita, organisaatiossa on. Myös tutkijat (esim. Lievens & Highhouse 2003; Lievens 2007) ovat huomanneet, että työnhakijoiden on vaikeaa muodostaa mielikuvia organisaatioiden ei-aineellisista eli symbolisista ominaisuuksista, joihin myös organisaation sosiaaliset ominaisuudet lasketaan kuuluviksi.

Työnantajamielikuva- ja työnantajan houkuttelevuustutkimuksissa on huomattu, että organisaatioiden symboliset ominaisuudet houkuttelevat uusia työntekijöitä organisaatioon vähintään yhtä paljon, ellei jopa enemmän, kuin organisaation aineelliset, instrumentaaliset, ominaisuudet. Samalla alalla toimien työnantajien on yleensä vaikeaa erottautua edukseen muista työnantajista työpaikkana pelkästään organisaation instrumentaalisten piirteiden avulla, koska ne ovat usein samankaltaisia eri yrityksissä. Esimerkiksi palkka, työsuhte-edut ja fyysinen työympäristö ovat usein hyvin samankaltaisia saman alan toimijoilla. Sen sijaan symbolisten ominaisuuksien, esimerkiksi innovatiivisuuden, vastuullisuuden, organisaatiokulttuurin ja organisaation sosiaalisten ominaisuuksien avulla erottautuminen muista työnantajista on helpompaa. (Lievens & Highhouse 2003; Lievens 2007; Backhaus & Tikoo 2004.) Vaikka symbolisten ominaisuuksien kiinnittäminen työnantajabrändiin ja niiden esiin tuominen rekrytointitilanteissa voi olla vaikeaa ja vaatia vuosien työn, siihen kannattaa panostaa. Kun jokin organisaatio näyttävää houkuttelevammalta työpaikalta työnhakijoiden silmissä kuin monet muut työpaikat, työnantajalla on hyvät mahdollisuudet saada palkatuksi yritykseen alan parhaita osaajia. Hyvät ja osaavat työntekijät puolestaan tuottavat yritykselle eniten. (Backhaus & Tikoo 2004; Berthon ym. 2005; Barrow & Mosley 2005.)

Uusien työntekijöiden houkutteleva organisaatioon vaatii ennen kaikkea onnistunutta rekrytointiviestintää, jonka avulla mielikuvia houkuttelevasta työnantajasta luodaan ja levitetään kohderyhmälle. Onnistunut rekrytointiviestintä luo työnantajamielikuvia, joihin sisältyy tietoa sekä organisaation instrumentaalisista että symbolisista ominaisuuksista. (Lievens & Highhouse 2003; Rynes & Cable 2003.) Työnantajamielikuvan ohella organisaation maineella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka potentiaalisia ja hyviä työntekijöitä organisaatio onnistuu hankkimaan ja pitämään. Alan potentiaaliset työntekijät hakevat työpaikkaa todennäköisemmin sellaisista organisaatioista, joilla on hyvä maine. (Edwards 2010, 8; Collins & Han 2004). Niihin viesteihin ja mielikuviin, joita yritys lähettää organisaationsa ulkopuolelle, kannattaa näin ollen kiinnittää huomiota.

Tutkimukseni osoitti, että työnantajamielikuvien olemassaoloa yrityksen sosiaaliseen pääomaan liittyen ennustivat parhaiten työntekijän aiempi omakohtainen kokemus ja suoraan muilta ihmisiltä saatu tieto yrityksestä. Tutkimuksen tulos ei ole yllättävä, sillä työnantajatietouden teorian (Cable & Turban 2011) mukaan tällaiset tietolähteet saavat usein tiedon vastaanottajan käsittelemään tietoa perusteellisesti eli keskeisesti. Keskeinen tiedonkäsittely ennustaa sitä, että työnhakijalle syntyy suhteellisen pysyvä mielikuva kyseisestä työnantajasta, mikä on edelleen yhteydessä työntekijän toimintaan silloin, kun työnantaja rekrytoi uusia työntekijöitä. Mitä

työnantaja tai rekrytoijat voisivat tehdä, jotta työnhakijat käsittelisivät saamaansa tietoa työnantajasta entistä useammin keskeisesti?

Voisi kuvitella, että ainakin aktiivinen viestintä rekrytointiprosessin aikana ja hyvä haastattelukokemus edistävät sitä, että työnantaja jää mieleen jatkossa – siitäkin huolimatta, ettei työntekijä saa paikkaa yrityksestä. Monet niistä työnhakijoista, jotka hakevat johonkin yritykseen töihin mutta eivät tule valituksi, ovat saman organisaation potentiaalisia työntekijöitä myöhemmin. Jos työnhakijan mielikuvat työnantajasta muodostuvat positiivisiksi rekrytointiprosessin aikana, hän kokee yrityksen houkuttelevampana työnantajana ja työpaikkana myöhemmin kuin jos mielikuvat muodostuvat negatiivisiksi (Backhaus & Tikoo 2004, 507; Rynes & Cable 2003). Jos työnhakija on käsitellyt työnantajasta saamaansa tietoa pääosin keskeisesti ja jos hänellä on positiivinen kuva työnantajasta, pettymys siitä, ettei tulekaan valituksi yrityksen rekrytointiprosessissa, ei yleensä muuta työnhakijan asenteita työnantajaa kohtaan negatiivisiksi pysyvästi. (Cable & Turban 2001.)

Näkyvä rekrytointiviestintä ja yhteydenotto mahdollisimman moneen työnhakijaan antavat useammalle työnhakijalle mahdollisuuden saada lisää tietoa ja omakohtaista kokemusta työnantajasta. Lisäksi työnhakijan aktivoiminen rekrytointiprosessin aikana tai sen jälkeen edistää keskeistä tiedonkäsittelyä työnantajaan liittyen. Esimerkiksi vapaaehtoisen palautteen kerääminen rekrytointiprosessista voisi aktivoida työnhakijoita ajattelemaan työnantajaa vielä uudestaan, vaikka hakija olisi aiemmin saanut viestin, ettei tullut valituksi työpaikkaan. Palautteen kerääminen ikään kuin vähentää hierarkiaa työnantajan ja työnhakijan välissä, joka voi olla yksi signaali, jonka avulla työnhakija muodostaa käsitystä organisaation sosiaalisesta pääomasta. Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät odottavat työelämässä johdon ja esimiehen suunnalta vuorovaikutusta (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125), joten miksi he eivät odottaisi sitä yritysten edustajilta jo silloin, kun he hakevat yritykseen töihin?

Rekrytointiin liittyvissä tutkimuksissa on todettu, että monipuoliset rekrytointia tukevat toimenpiteet kuten työnhakijaryhmien sponsorointi, työpaikkojen markkinointi sosiaalisessa mediassa ja tiedotustilaisuuksien pitäminen vahvistavat tehokkaasti organisaation yritys- ja työnantajamielikuvaa. (Collins & Stevens 2002; Rynes & Cable 2003.) Työnantajatietouden teoriaan nojaten sellaiset yrityksen rekrytointikampanjat, jotka osallistavat työnhakijoita, toimivat parhaiten työnantajamielikuvan välittäjinä, koska silloin saatua tietoa käsitellään useammin keskeisesti. Esimerkiksi kilpailut yrityksen ständillä rekrytointimessuilla tai ihmisten osallistaminen keskusteluun (anonyymeillä) sosiaalisen median kanavilla antavat työnhakijoille ajateltavaa työnantajaan liittyen. Anonyymeillä keskustelufoorumeilla tai sosiaalisen median kanavilla

työnhakijoiden ei tarvitse pelätä sitä, että tulevat tunnistetuiksi esimerkiksi nykyisen työnantajan toimesta.

Rekrytoinnista on tullut luovaa työtä, eikä työnantajilla ole enää varaa jäädä odottelemaan potentiaalisten työntekijöiden työhakemuksia. Houkuttelevuus-termin lisääntynyt käyttö ammatinharjoittajien keskuudessa ja rekrytointitutkimuksissa osoittaa myös, että työnantajien on oltava itse aktiivisia saadakseen palkattua yritykseen sopivia ja osaavia työntekijöitä. Jatkotutkimusaiheille on paikkansa: miten välittää työyhteisön ”hyvää meininkiä” ja muita sosiaaliseen pääomaan luettavia organisaation ominaisuuksia työyhteisön ulkopuolelle?

Lähteet

Painetut lähteet:

Aarons, Gregory A & Sawitzky, Angelina C (2006) Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33:3, 289–301.

Adler, Paul S. & Kwon, Seok-Woo (2002) Social Capital: Prospects for a new new concept. *Academy of Management Review* 27:1, 17–40.

Alniacik, Esra & Alniacik Ümit (2012) Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 1336 – 1343.

Ambler, Tim & Barrow, Simon (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*. 4:3, 185–206.

Arachchige, Bhanda J. H. & Robertson, Alan (2011) Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *Journal of Brand Management*, 8:3, 25–46.

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9:5, 501–517.

Bain, K. & Hicks, N. (1998) Building social capital and reaching out to excluded groups: the challenge of partnerships. Paper presented at CELAM meeting on The Struggle Against Poverty Towards the Turn of the Millennium. Washington DC.

Barber, Alison E. (1998) *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, Sage Publications, California.

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005) *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Hoboken NJ: Wiley.

Baumeister, Roy & Leary, Mark (1995) The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin* 1995, 117:3, 497-529.

Berthon, Pierre, Ewing, Michael J., & Hah, Li L. (2005) Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24:2, 151–172.

Bourdieu, Pierre (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Engl. Nice Richard. Routledge & Kegan Paul: Lontoo. Ranskan kielen alkuteos 1979.

Bourdieu, Pierre (1986) The Forms of Capital. Teoksessa Richardson, John G. (toim.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press: New York, 241–258.

Cable, Daniel & Turban, Daniel (2001) Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge during Recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.

Castilla, Emilio J. & Fernandez, Roberto M. (2001) How Much Is That Network Worth? Social Capital in Employee Referral Networks. Teoksessa Lin, Nan, Cook, Karen & Burt, Ronald S. (toim.) *Social Capital. Theory and research*. New York: Aldine de Gruyter, 84–104.

Chapman, Derek S., Uggerslev, Krista L., Carroll, Sarah A., Piasentin, Kelly A., & Jones, David A. (2005) Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.

Coleman, James S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.

Collins, Christopher & Han, Jian (2004) Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57:3, 685–717.

Collins, Christopher J. & Stevens, Cynthia K. (2002) The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87:6, 1121–1133.

Cook, John & Wall, Toby (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology* 53, 39–52.

Edwards, Martin R. (2010) An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39:11, 5–23.

Egan, Toby M., Yang, Baiyin & Barlett, Kenneth R. (2004) The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource development quarterly*, 15:3, 279–301.

Ewing, Michael J., Pitt, Leyland & de Bussy, Nigel M. (2002): Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21:1, 3–22.

Gatewood, Robert D., Gowan, Mary A. & Lautenschlager, Gary J. (1993) Corporate image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414–427.

Granovetter, Mark S. (1973) The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78:6, 1360–1380.

Haavisto, Ilkka (2010) Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloutieto Oy. Luettavissa:

https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf.

Hanifan, Lyda J. (1916) The Rural School community center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67. 130–138.

Heikkilä, Tarja (2008) *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hinton, Perry (2004) *Statistics Explained*. 2nd Edition. London & New York: Routledge.

Holopainen, Martti & Pulkkinen Pekka (2015) *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ilmonen, Kaj (2000) Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 9–38.

Ilmonen, Kaj (2005) Luottamuksen operationalisoinnista. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 45–68.

Ilmonen, Kaj, Jokivuori, Pertti, Liikanen, Hanna, Kevätsalo, Kimmo & Juuti, Pauli (1998) Luottamuksesta kiinni. *Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky*. Jyväskylä: SoPhi 26, Jyväskylän yliopisto.

Jokivuori, Pertti (2005) Missä ja miten syntyy sosiaalinen pääoma? Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 7–20.

Järvensivu, Anu (2010) *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: Tampere University Press.

Järvensivu, Anu & Piirainen, Tatu (2012) Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pasi, Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kashive, Neerja & Khanna, Vandana T. (2017) Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance. *Global Business Review* 18:3, 172–190.

Kuchеров, Dmitry & Zavyalova, Elena (2012) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36:1, 86–104.

Kultalahti, Susanna & Viitala, Riitta Liisa (2014) Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work, *Journal of Organizational Change Management*, 27:4, 569–582.

Lievens, Filip (2007) Employer Brand in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees. *Human Resource Management*, 46:1, 51–69.

Lievens, Filip & Highhouse, Scott (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56:1, 75–102.

Lin, Nan (1999) Social Networks and Status Attainment. *Annual Review of Sociology* 25, 467–487.

Lin, Nan, Cook, Karen & Burt, Ronald S. (2001) *Social Capital. Theory and research*. New York: Aldine de Gruyter.

Lubecka, Anna (2013) Employer Branding – a Dialogistic Communication Tool for a Competitive Employer. *Journal of Intercultural Management* 5:2, 5–16.

Luoma-aho, Vilma (2005) Viestintä, maine ja organisaation sosiaalinen pääoma. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 393–413.

Matilainen Mira (2017) Ei ne palkat ja pallomeret, vaan ne fiksut työkaverit Ohjelmistokehittäjien näkemyksiä työnantajabrändämisestä. Pro gradu -tutkielma. Helda.

<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/232014>.

Metsämuuronen, Jari (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.

Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen & Axelrod (2001) The war for talent. Boston: Harvard Business School Press.

Mosley, Richard (2007) Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15:2, 123–134.

Manka, Marja-Liisa (2012) Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Mäkelä, Pekka & Ruokonen, Floora (2005) Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 21–44.

Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23:2, 242–266.

Nummenmaa, Lauri (2004) Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Oksanen, Tuula (2009) Workplace social capital and employee health. Turku: Turun yliopiston julkaisu. Luettavissa:

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer & Caldwell, David F. (1991) People and Organizational Culture: A Q-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34:3, 487–516.

Petty, Richard E., & Cacioppo, John T. (1986) The elaboration likelihood model of persuasion. Teoksessa Berkowitz L. (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 123–205.

Pollitt, David (2007) Recruitment. Emerald Group Publishing Ltd. Ebrary.

Portes, Alejandro (1998) Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.

Putnam, Robert D. (2000) *Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, New York.

Putnam, Robert D., Leonardi Robert & Nanetti, Raffaella Y. (1993) *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton.

Rita, Hannu (2004) Vetosuhde (odds ratio) ei ole todennäköisyyksien suhde. *Metsätieteen aikakauskirja*, 2, 207–212.

Robertson, Alan and Arachchige, Bharda J. H (2013) Employer attractiveness: Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4:1, 33–48.

Robertson, Alan & Khatibi, Ali (2012) By design or by default: creating the employer identity. *IUP Journal of Brand Management*, 9:4, 31–47.

Roy, Sanjit K. (2008) Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context, *South Asian Journal of Management*, 15:4, 110–130.

Rynes, Sara L., & Cable, Daniel M. (2003) Recruitment research in the twentyfirst century. In Walter, C. Borman, Daniel R. Ilgen, & Richard J. Klimoski (toim.) *Handbook of psychology: Volume 12. Industrial and organizational psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, 55–76.

Ruuskanen, Petri (2002) Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen, Petri (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*. Jyväskylä: PS-kustannus, 5–27.

Ruuskanen, Petri (2001) *Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit*. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 2001.

Ruuskanen, Petri (2002) Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen, Petri (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 5–27.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 2000, 55:1, 68–78.

Siisiäinen, Martti (2003) Yksi käsite, kaksi lähestymistapaa: Putnamin ja Bourdieun sosiaalinen pääoma. *Sosiologia* 40:3, 204–218.

Simpura, Jussi (2002) Sosiaalista pääomaa mittaamassa. Teoksessa Ruuskanen, Petri (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 200–222.

Sinervo, Timo, Elovainio, Marko, Pekkarinen, Laura & Heponiemi, Tarja (2005) Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 133–146.

Sivertzen, Anne-Mette, Nilsen, Etty R. & Olafsen, Anja H. (2013) Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22:7, 473–483.

Sommer, Pauline Luise, Heidenreich, Sven & Handrich, Matthias Handrich (2016) War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. RADMA and John Wiley & Sons Ltd.

Taittonen, Maria, Janhonen, Minna, Johanson, Jan-Erik, Nikkilä, Riku & Pirttilä, Ilkka (2008) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. Luettavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134934/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_tyorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf?sequence=1.

Tajfel, Henri (1982) Social Psychology of Intergroup Relations. Annual Review of Psychology 33, 1–39.

Tajfel, Henri & Turner, John C. (1979) An integrative theory of inter-group conflict. Teoksessa W. G. Austin & S. Worchel (toim.) The social psychology of intergroup relations. Monterey: Brooks/Cole, 33–47.

Valli, Raine (2015) Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valvisto, Elisa (2005) Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana (2011) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.

Watson, George W. & Papamarcos, Steven D. (2002) Social capital and organizational commitment. Journal of Business and Psychology, 16:4, 537–552.

Woolcock, Michael (2000) Sosiaalinen pääoma: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Teoksessa Kajanoja, Jouko & Simpura Jussi (toim.) Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia. Helsinki: Stakes, 25–56.

Internet lähteet:

EVA-analyysi 6.4.2018. Nollaksi vai ykköseksi. Koodarivaje uhkaa kuihduttaa Suomen halpatuotantomaaksi, näin palaamme tietotekniikan huipulle. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2018/04/eva_analyysi_no_62.pdf. Viitattu 3.1.2019.

Helsingin Sanomat 17.5.2017. Töitä olisi heti 9000 osaavalle koodarille, mutta tekijöitä ei löydy – ”Vaikka maksaisit mitä, se ei muuttaisi tilannetta”, sanoo ohjelmistoyrityksen teknologiajohtaja. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005225501.html>. Viitattu 2.1.2019.

Great Place to Work. 2018. Suomen parhaat työpaikat 2018.

<https://www.greatplacetowork.fi/parhaat-tyopaikat/best-workplaces-in-finland/2018>. Viitattu 2.1.2019.

Tekniikka & Talous 28.6.2018. Koodaajapula näkyy epätoivoisinakin rekrytointiyrityksinä –

"hilavitkuttimia ja muita etuja" yritetään. <https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/koodaajapula-nakyy-epatoivoisinakin-rekrytointiyrityksina-hilavitkuttimia-ja-muita-etuja-yritetaan-6731414>. Viitattu 2.1.2019.

TE-toimiston ammattibarometri 3.2019. Työllistymisen näkymät eri ammateissa.

<https://www.ammattibarometri.fi/>. Viitattu 1.5.2019. Ammattibarometrin tiivistelmä TE-palveluiden nettisivuilla: https://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain_asioit_kanssamme/te_palvelut/ajankohtaista/2019-03-28-01/index.html.

Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset ry 2018. Tasa-arvoisella IT-alalla työskentelee tyytyväisiä osaajia. <http://tivia.fi/sites/tivia.fi/files/liitteet/Uraturkimus%20tiivistelm%C3%A4.pdf>. Viitattu 3.1.2019.

Universum 2018. Finland's Most Attractive Employers - Trends and Rankings.

<http://universumglobal.com/rankings/finland/>. Viitattu 2.1.2019.

Yle 15.6.2018. Kilpailu koodareista on nyt veristä: pelkkä kova palkka ei riitä, vaan työntekijöitä

houkutellaan myös parturipalveluilla ja nimikko-oluella. <https://yle.fi/uutiset/3-10254656>. Viitattu 2.1.2019.

Liitteet

Liite 1. Sähköinen kyselylomake

Sosiaaliset piirteet työnantajan houkuttelevuustekijöinä

Kyselyn avulla pyritään selvittämään sitä, kuinka mielikuvat yrityksen sisäisistä sosiaalisista suhteista vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. Samalla tutkimme, millainen yrityksen X ulkoinen työnantajamielikuva on. Vain ne henkilöt, jotka eivät ole olleet yrityksen X työntekijöitä, voivat vastata kyselyyn. Kyselyyn vastataan nimettömänä.

Työnantajamielikuva-käsitteellä tarkoitetaan kyselyssä sitä, millaisena työpaikka ja työnantaja näyttäytyvät ihmisille.

Kyselyssä on 8-15 kysymystä riippuen vastauksistasi. Valitse jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

OSIO 1.

1. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia asioita, kun harkitset johonkin työpaikkaan hakemista?

1 = en ollenkaan tärkeänä, 7 = todella tärkeänä

Työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat hyvät.

Työntekijöiden suhteet esimiehiin ovat hyvät.

Työkaverit ja esimiehet ovat kannustavia ja avuliaita.

Työilmapiiri on hyvä.

Palkkausjärjestelmä on houkutteleva.

Palkka on keskivertoa parempi kuin muissa yrityksissä.

Työsuhde-edut ovat hyvät.

Työyhteisö on avoin ja kenelle tahansa voi mennä juttelemaan.

Työyhteisössä vallitsee yhdessä tekemisen meininki.

Jokainen työntekijä on tärkeä osa työyhteisöä.

Työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhön liittyviin asioihin.

Organisaation jäsenet luottavat toisiinsa.

Työpaikan sijainti.

Työpaikalla on useita ihmisiä, joiden seurassa viihdyn.

2. Oletko aiemmin kuullut yrityksestä X?

1. Kyllä 2. En ole ikinä ennen kuullut yrityksestä

Jos vastaa vaihtoehdon 2, siirtyy automaattisesti taustakysymyksiin (osioon 3).

OSIO 2.

3. Jos yrityksessä X avautuu sinulle sopiva työpaikka, hakisitko työpaikkaa?

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

4. Oletko joskus hakenut yritykseen X töihin?

Kyllä

En

5. Mistä olet kuullut tai lukenut yrityksestä X? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Perheenjäseneltä, ystävältä tai tutulta

Yrityksen X kotisivuilta

Muulta nettisivulta

Facebookista

Instagramista

Muusta sosiaalisesta mediasta

Rekrytointimessuilla

Koulusta, korkeakoulusta tai ainejärjestöyhteistyön kautta

6. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Vastaa mielikuviesi perusteella.

1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, 8 = en osaa sanoa

Yritys X on edelläkävijä.

Yrityksen X tuotteet ja palvelut ovat korkealaatuisia.

Yrityksessä X on hyvä työilmapiiri.

Yrityksessä X työntekijät saavat hyvän kompensaation työstä (palkka ja työsuhde-edut).

Ammatilliset kehittymismahdollisuudet yrityksessä X ovat hyvät.

Yrityksessä X on yhdessä tekemisen -meininki.

Yrityksen X esimiesten suhteet työntekijöihin ovat hyvät.

Yrityksessä X työkaverit ja esimiehet ovat kannustavia ja avuliaita.

Minulle on välittynyt kuva, että yritys X on hyvä työnantaja.

Minulle välittynyt kuva yrityksestä X työnantajana on uskottava.

7. Onko sinulla tuttuja töissä yrityksessä X?

Kyllä Ei

Jos vastaa vaihtoehdon ei, siirtyy automaattisesti taustakysymyksiin, osioon 3.

8. Kuka tuttuasi työskentelee yrityksessä X? Voit valita useamman.

Perheenjäseneni

Muu sukulainen

Ystäväni

Koulukaverini

Tuttavani

OSIO 3.

Taustakysymykset:

9. Ikäsi?

10. Sukupuoli?

1. Mies

2. Nainen

3. Muu

11. Mikä on päätoimesi?

1. Opiskelija
2. Palkkatyöntekijä
3. Yrittäjä
4. Eläkeläinen
5. Työtön, työnhakija tai lomautettu
6. Muu

12. Mikä on korkein suorittamasi tutkinto?

1. Peruskoulu
2. Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto
3. Opistotutkinto
4. Alempi korkeakoulututkinto
5. Ylempi korkeakoulututkinto

13. Minkä kokoisessa kaupungissa tai kunnassa asut?

1. Suuressa kaupungissa (yli 100 000 asukasta)
2. Keskisuurissa kaupungissa (50 000 - 100 000 asukasta)
3. Pienessä kaupungissa tai kaupunkimaisessa kunnassa

14. Lasten lukumäärä?

15. Etsitkö töitä? Jos etsit, niin miltä alalta?

1. En etsi töitä
2. Kyllä, ohjelmistoalalta
3. Kyllä, muulta alalta kuin ohjelmistoalalta

Kiitos vastauksistasi!

Kyselyn aineistoa tullaan käyttämään Tampereen yliopiston pro gradu -tutkimukseen, jossa tutkitaan, miten mielikuvat yrityksen sosiaalisista suhteista vaikuttavat ihmisten halukkuuteen hakea työpaikkaa ohjelmistoalalla ja minkälainen yrityksen X työnantajamielikuva on. Vastaajia ei voida tunnistaa kyselystä.

Pro gradun tekijä Marianne Urpalainen.

1. Annan luvan käyttää vastauksiani pro-gradu tutkimukseen.
2. En anna lupaa käyttää vastauksiani tutkimukseen.

Halutessasi voit jättää palautetta kyselylomakkeesta tai lähettää terveisiä yritykseen X.

Avoin kenttä

Liite 2. Vastaajafrekvenssit.

Sukupuoli	Frekvenssi	%
Mies	130	58,0
Nainen	90	40,2
Muu	4	1,8
Yhteensä	224	100

Päätoimi	Frekvenssi	%
Opiskelija	199	88,8
Palkkatyöntekijä	16	7,1
Yrittäjä	2	0,9
Eläkeläinen	1	0,4
Työtön, työnhakija tai lomautettu	5	2,2
Muu	1	0,4
Yhteensä	224	100

Korkein suoritettu tutkinto	Frekvenssi	%
-----------------------------	------------	---

Peruskoulu	1	0,4
Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto	134	59,8
Alempi korkeakoulututkinto	68	30,4
Ylempi korkeakoulututkinto	21	9,4
Yhteensä	224	100

Asuinkunnan koko	Frekvenssi	%
Suuri kaupunki (yli 100 000 asukasta)	203	90,6
Keskisuuri kaupunki (50 000 – 100 000 asukasta)	17	7,6
Pieni kaupunki tai kaupunkimainen kunta	4	1,8
Yhteensä	224	100

Ikä	Frekvenssi	%
25-vuotiaat ja alle	159	71,0
Yli 25-vuotiaat	65	29,0
Yhteensä	224	100

Lasten lukumäärä	Frekvenssi	%
0	216	96,4
1 tai enemmän	8	3,6
Yhteensä	224	100

Työnhakutilanne	Frekvenssi	%
Ei etsi töitä	45	20,1
Etsii töitä ohjelmistoalalta	88	39,3
Etsii töitä muulta kuin ohjelmistoalalta	91	40,6
Yhteensä	224	100

Onko aiemmin kuullut yrityksestä X	Frekvenssi	%
------------------------------------	------------	---

Kyllä	114	50,9
Ei	110	49,1
Yhteensä	224	100

-> Kyselyn toisen osion N = 114.

Työnantajatietoutta mittaavat muuttujat:

Onko hakenut aiemmin töihin yritykseen X	Frekvenssi	%
Kyllä	28	22,8
Ei	88	77,2
Yhteensä	114	100

Onko tuttuja töissä yrityksessä X	Frekvenssi	%
Kyllä	51	44,7
Ei	63	55,3
Yhteensä	114	100

Onko kuullut yrityksestä X perheenjäseneltä, ystävältä tai tutulta	Frekvenssi	%
Kyllä	38	33,3
Ei	76	66,7
Yhteensä	114	100

Onko lukenut yrityksen X nettisivuja	Frekvenssi	%
Kyllä	22	19,3
Ei	92	80,7
Yhteensä	114	100

Onko lukenut yrityksestä X muulta nettisivulta kuin kotisivuilta	Frekvenssi	%
Kyllä	21	18,4
Ei	93	81,6

Yhteensä	114	100
----------	-----	-----

Onko kuullut yrityksestä X rekrytointimessuilla	Frekvenssi	%
Kyllä	67	58,8
Ei	47	41,2
Yhteensä	114	100

Onko lukenut tai kuullut yrityksestä X koulun tai ainejärjestöyhteistyön kautta	Frekvenssi	%
Kyllä	50	43,9
Ei	64	56,1
Yhteensä	114	100

Analyysistä pois jätetyt työnantajatietoutta mittaavat muuttujat:

Onko lukenut yrityksestä X Facebookista	Frekvenssi	%
Kyllä	7	6,1
Ei	107	93,9
Yhteensä	114	100

Onko lukenut yrityksestä X Instagramista	Frekvenssi	%
Kyllä	2	2,3
Ei	112	97,7
Yhteensä	114	100

Onko lukenut yrityksestä X muusta sosiaalisesta mediasta	Frekvenssi	%
Kyllä	9	7,9
Ei	105	92,1
Yhteensä	114	100